Politiques et techniques de recru

La sélection des candidats

Réalisé par:
- Soumaya ZINAH
- Abderrazak CHAYEB
- Nihad LOULANTI
- Ali EL MECHTANI

Encadré par:
Mr. Omar BELKHEIRI

Année universitaire : 2008-2009

Chapitre 1 : La présélection

Après lancement de l'annonce d'offre d'emploi, l'entreprise commence à recevoir des candidatures. Ces candidatures font l'objet de plusieurs tris et passent par plusieurs étapes éliminatoires constituant le processus de sélection.

Le premier tri se fait sur la base des documents reçus : CV, lettre de motivation, le cas échéant questionnaire propre à chaque organisation. La présélection permet d'éliminer les candidatures contre-indiquées (70 à 90% des candidats ne la franchissent pas[1]) et de sélectionner les candidats qu'il convient de recevoir en entretien. Cette élimination se fait au moyen d'une grille d'analyse rigoureuse élaborée à partir du profil du poste (toutes les candidatures sont ainsi analysées selon les mêmes critères).

Cette première présélection sur dossiers peut être complétée par une seconde présélection à l'aide d'un entretien téléphonique ou d'un questionnaire de présélection.

La présélection a pour objectif [2] de :

- Avoir une première perception des candidats ;
- Eliminer d'emblée les candidatures jugées contre-indiquées pour désencombrer la suite du parcours ;
- Repérer chez les candidats retenus les éléments qui nécessitent des investigations ultérieures.

Une présélection efficace et réussie est, donc, celle qui permet de recevoir un minimum de candidats en entretien et de trouver parmi ceux-ci celui qui va être en parfaite adéquation avec le poste.

De cette analyse rigoureuse des candidatures ressortent trois catégories[3] de candidat :

- Les candidats ayant des (+) partout : à convoquer en entretien car ils répondent aux critères retenus ;
- Les candidats ayant des (-) dans les rubriques constituant des éléments indispensables pour tenir le poste. Leur candidature est donc à éliminer, les rubriques représentant des (+) n'étant pas éliminatoires ;
- Et des candidatures pour lesquelles subsistent des interrogations car il manque de l'information pour cocher (+) ou (-). Dans ce cas, il faut contacter le candidat par téléphone afin de compléter la grille, sans pour autant le convoquer, mais en lui

[1] « Recruter sans trop d'erreurs, Procédures, outils, méthodes » Michel Amiel et Francis Bonnet, De Boeck Université 2002 (1ère édition). Page 79.
[2] « Recruter sans trop d'erreurs, Procédures, outils, méthodes » Michel Amiel et Francis Bonnet, De Boeck Université 2002 (1ère édition). Page 79.
[3] « Maitriser ses recrutements », Hélène DE FAUCONI 3ème édition 2006 Dunod. Page 66.

expliquant bien que de nombreuses candidatures ont été reçues et qu'il manque quelques informations pour compléter son dossier. Après un examen plus approfondi, ces candidats rejoindront l'une des deux catégories précédentes.

~~Etablissement de la grille de présélection~~

A partir de cette étape de recrutement, il faut avoir un tamis identique pour toutes les candidatures reçues de façon à engager le processus de prise de décision avec des données comparables. La meilleure manière d'y parvenir, et la plus efficace, est de bâtir une grille de présélection (voir annexe 1) utilisée pour toutes les candidatures quelle que soit la filière suivie.

Cette grille de présélection comporte trois rubriques qui concernent :

- L'analyse de la lettre de motivation ;
- L'analyse du CV ;
- Et les questions à poser au candidat.

La préparation de cette grille comporte deux phases :

- La première comprend un certain nombre de questions que l'on est en droit de se poser sur tout dossier de candidature ;
- La seconde découle du profil du poste construit.

I. Tri des CV et des LM

1. le curriculum vitae

1.1 Définition du curriculum vitae

- dictionnaire le petit Robert:

« Ensembles des indications fournies par une personne sur son état civil, sa formation, ses activités passées »

- le dictionnaire Encyclopédique Larousse

« L'ensemble des indications relatives à l'état civil, à la situation, aux activités passées d'un étudiant, d'un candidat à un poste, à un examen, à un concours »

« Le Curriculum Vitæ est un outil d'information à l'attention du recruteur. Il justifie votre demande de rendez-vous et résume vos compétences. Il doit être la synthèse de votre expérience professionnelle, de vos connaissances et de votre savoir faire ». En un mot, c'est un portrait de votre parcours professionnel destiné à décrocher un entretien.»[4]

1.2 Le tri du curriculum vitae

Une présélection efficace et réussie est celle qui vous permet de recevoir un minimum de candidats en entretien et de trouver parmi ceux-ci celui qui va être en adéquation avec le poste

A réception des lettres et CV, la priorité est d'effectuer un tri et d'éliminer les candidatures qui ne correspondent pas au besoin. Ce tri est réalisé sur la base d'une grille de présélection

On peut distinguer deux types de tri :

- le tri manuel du CV

[4] « Comment séduire les recruteurs ». Page 47.

- le tri automatisé du CV

1.2.1 Le tri manuel du curriculum vitae

Les recruteurs qui ont recours au tri manuel des curriculum vitae utilisent généralement la méthode dite des "trois tas".
Cette méthode consiste à trier les curriculum vitae à partir d'une liste de critères établie grâce à la définition du poste à pourvoir et à la définition du profil du candidat, et à les classer en trois catégories[5].

- les candidatures les plus intéressantes, qui donneront lieu à un entretien
- les candidatures « mitigées » c'est-à-dire celles qui sont un peu éloignées du profil recherché mais comportent des éléments intéressants qui ont retenu votre attention (entreprise d'appartenance, expérience internationale, etc.) il peut également s'agir de dossiers sur lesquels vous avez des doutes (certains points ne sont pas clairs, le dossier n'est pas très bien présenté…)
- les candidatures inadaptées, à savoir celles qui sont très éloignées des critères fixés lors de la définition du poste (qualifications du candidat, nombre d'années d'expérience, secteur d'appartenance…).

En effet, ce tri est réalisé sur la base d'une grille de sélection, qui doit quelle que soit la personne qui analyse les candidatures, sélectionner les mêmes candidats dans chacune des trois catégories.

Exemple des grilles de sélection :

Exemple 1 :

[5] « Recrutez gagnant-gagnant ». Page 46.

POSTE	Candidat (nom ou numéro)		
		oui	non
	Critères impératifs:(a) ……		
	Critères souhaitables ……..		
	Questions (b) - tel qu'il est présenté? - les informations? - la situation actuelle - la présentation est-elle ordonnée? - ……		
	Points à élucider		

(a) : S'ils ne sont pas respectés, il est inutile de consacrer du temps à la suite de l'analyse

(b) : Trois questions essentielles sont à se poser :

- tel qu'il est présenté, le CV permet-il de reconstituer aisément l'intégralité du parcours scolaire et professionnel ?
- les informations concernant les postes occupés donnent-elles une idée suffisante du contenu de chacun d'entre eux et des compétences qui ont été mises en œuvre ?
- la situation actuelle du candidat peut-elle être identifiée clairement ?

~~Exemple 2~~ :

EXEMPLE DE GRILLE D'ANALYSE DE CV

PROJET RECRUTEMENT D'UN (UNE) .....

Nom : Prénom :

Age : Sexe :

GRILLE D'ANALYSE

	ELEMENTS DEMANDES DU PROFIL DE POSTE	POINTS POSITIFS DU CANDIDAT	POINTS NEGATIFS DU CANDIDAT	REMARQUES
TÂCHES	NEGOCIATION PRIX DES TRANSPORTS, SUIVRE L'EXECUTION DES CONTRATS D'ACHATS ET DE VENTES			
PROFIL	APTITUDE A LA NEGOCIATION			
	RIGOUREUX DANS SON TRAVAIL			
	DISPOSE A S'INTEGRER DANS UNE PETITE EQUIPE			
	CARACTERE PRAGMATIQUE			
FORMATION	BTS COMPTABILITE OU EQUIVALENT			
	MAITRISE ADMINISTRATION ECONOMIQUE ET SOCIALE			
LANGUES	BONNES CONNAISSANCES DE L'ANGLAIS			
	BONNES CONNAISSANCES DE L'ESPAGNOL			
Expérience dans un poste similaire : non indispensable				
Poste a pourvoir rapidement				
Proximité lieu de travail lieu de résidence				
Contact téléphonique				
Résultats de l'analyse				

Exemple 3 :

OUTIL no 6

GRILLE DE SÉLECTION DES CV

Poste à combler : **Analyste en TI** Date :	COTATION DES CRITÈRES ESSENTIELS							
	Pertinence de la formation	Pertinence de l'expérience	Maîtrise des langues	Maîtrise AS/400	Maîtrise d'outils d'analyse	Maîtrise des logiciels	Qualité de la présentation du CV	**Pointage total** *(retenir 8 ou +)*
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								

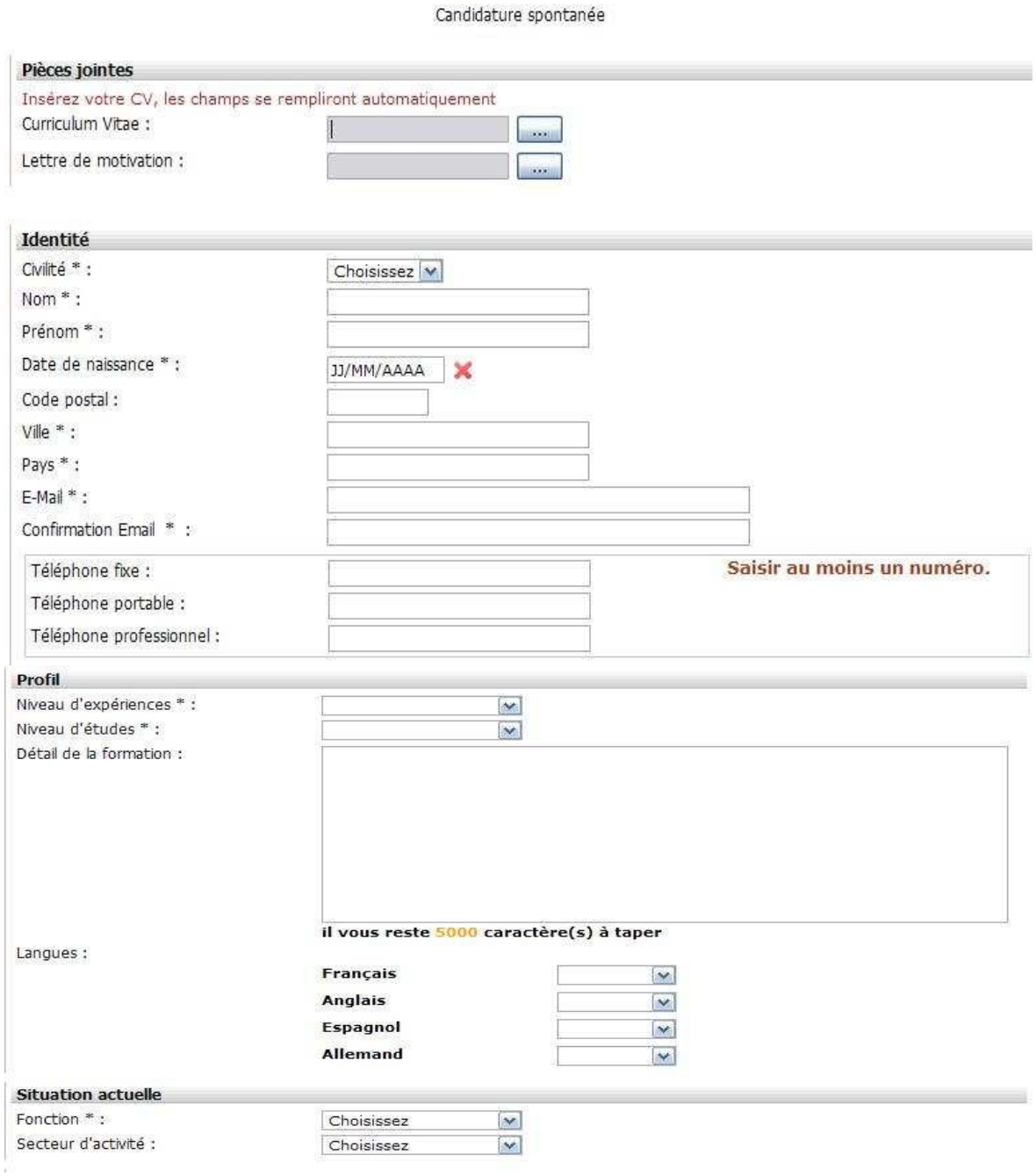
Échelle : 0 = *non pertinent pour la fonction concernée*
1 = *assez proche du profil recherché*
2 = *très proche du profil recherché*

Embauche

1.2.2 Le tri automatisé du curriculum vitae

L'entreprise a la possibilité de trier automatiquement les CV reçus au format papier, soit en les numérisant et en les insérant dans une base de données, soit en procédant à leur saisie à l'aide d'un masque de saisie de CV.
Ensuite, elle effectue un tri à l'aide d'un moteur de recherche et de mot-clé retenus à partir de la définition du poste à pourvoir et de la définition du profil du candidat.

Exemple :



2. La lettre de motivation

2.1 C'est quoi une LM ? et à quoi sert-elle ?

La lettre de motivation est un des éléments essentiels d'un dossier de candidature. Elle va établir le premier contact entre un candidat et l´entreprise et surtout donner un premier aperçu de ce qu'est un candidat. Elle est l´occasion d´introduire un CV, présenter la personnalité et aspirations, ce dont le recruteur doit pouvoir induire tout ce qu'il est en mesure d´apporter à l´entreprise[6].
Contrairement au CV, beaucoup d'employeurs exigent qu'elle soit manuscrite, ne serait-ce que pour faire procéder à une analyse graphologique avant les autres épreuves ou en complément de celles-ci[7].

La lettre de motivation est en effet la pièce maîtresse de toute candidature : elle a pour rôle de convaincre le recruteur que c'est le candidat idéal. Tout comme le CV, la lettre de motivation nécessite de réfléchir à une stratégie de communication sur le candidat lui-même et sur son parcours afin de le présenter de la manière la plus adéquate possible. Son objectif est de mettre en valeur les compétences et les expériences qui le rendent compétent pour le poste visé.

2.2 L'analyse de la lettre de motivation

2.2.1 L'objectif :

L'objectif recherché derrière une démarche d'étude et d'analyse d'une lettre de motivation est de cerner les véritables intentions, et bien sûr la motivation réelle du candidat qui postule à l'emploi proposé.

2.2.2 Quel est le problème ?

Le véritable problème tient souvent aux formules stéréotypes qui ne permettent pas de cerner l'authenticité du candidat.

[6] http://www.nantesemplois.com/include/fichiers_html/La_lettre_de_motivation_Nantes.html
[7] « Recruter sans trop d'erreurs, Procédures, outils, méthodes » Michel Amiel et Francis Bonnet, De Boeck Université 2002 (1ère édition). Page 80.

Le second problème est lié aux candidatures par email tient aussi que fait que, de plus en plus ces lettres sont réduites à leur plus simple expression.

2.2.3 ~~Comment le résoudre ?~~

Alors l'existence de la lettre de motivation la rend significative, c'est-à-dire qu'elle est un facteur de prise en compte positive dans un contexte ou les candidats ne prennent plus la peine d'envoyer leur CV avec un mot d'accompagnement.

2.2.4 ~~La lecture et l'analyse de la lettre de motivation :~~

La lecture, et par la suite l'analyse de la LM permettront au recruteur de :

- Rechercher les motivations, c'est-à-dire chercher à identifier ce qui fait bouger le candidat. La lettre si elle ne permet pas au recruteur de révéler l'enthousiasme, il ne peut néanmoins mesurer le sérieux et l'implication du candidat au soin qu'il va apporter à rédiger une lettre argumentée et unique par ses mots, ses tournures de phrases singulières et originales, le nombre de fois ou un même mot est utilisé, le cheminement de la pensée, la dynamique et l'enchaînement des séquences verbales.

- Montrer la connaissance que le postulant a de l'entreprise pour laquelle il écrit, son intérêt pour le poste et pour la localisation géographique de ce poste.

- Mettre en exergue les atouts du candidat et son adéquation avec les critères requis, elle ne fait que renforcer la conviction du recruteur quant à l'intérêt que manifeste le candidat pour le poste proposé.

- Le non accompagnement du CV par une lettre de motivation est déjà en soi un critère de motivation et, de plus, un manque de respect du « code des civilités ». Idem pour le recruteur qui ne donne pas de réponse.

2.3 ~~La lettre de motivation permet de lever certaines des ambiguïtés:~~

- Puisque le CV montre un léger écart entre l'expérience requise et l'expérience réelle du candidat, la lettre peut expliquer cet écart, argumenter et donner envie d'aller plus loin avec ce candidat.
- Le poste à pourvoir est dans une région éloignée du domicile du candidat. La lettre peut alors expliquer l'intérêt du candidat pour la région ou la zone géographique proposée.
- Le CV est très « formaté », la lettre donne ainsi l'espace pour expliquer, justifier, convaincre[8].

~~II. L'entretien téléphonique et le questionnaire de présélection~~

1. ~~L'entretien téléphonique~~

[8] http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-Universite/aide-scolaire-Management/l-analyse-de-la-lettre-de-motivation-methodologie-d-analyse-de-la-lettre-de-motivation/21727

Dans le recrutement pour un poste impliquant des qualités relationnelles, ou s'il reste de nombreux candidats à convoquer à l'entretien, le recruteur peut faire recours à un entretien téléphonique afin de compléter ou d'affiner[9] la présélection sur documents. Il peut donc parfaitement contacter les candidats afin de déterminer en première approche s'ils possèdent des qualités relationnelles de base et commencer à vérifier quelques caractéristiques mentionnées dans le profil du poste.

Il ne s'agit que d'un approfondissement de la première présélection, donc il faut être clair sur l'objectif de l'appel. L'objectif en est de décider de convoquer ou non un candidat à un entretien d'embauche. Un entretien téléphonique consiste à :

- Vérifier les informations du CV et de la lettre de motivation du candidat : confirmer des informations comme la formation, l'expérience professionnelle, sa motivation pour le poste…
- De recueillir des informations complémentaires sur son profil ne figurant pas dans le dossier de candidature du candidat et qui font partie des critères de présélection.
- De l'évaluer sur des critères de présélection : c'est une première évaluation du candidat sur des critères indispensables au poste à pourvoir et évaluables à travers le téléphone.

EXEMPLES[10]

Webmaster :

Toujours en partant du profil du poste, il faut se demander : quelles sont les caractéristiques qu'il est possible de vérifier par téléphone ?

Dans ce cas, le recruteur peut centrer sur les qualités de contact, l'écoute, la capacité de synthèse, l'intérêt pour l'activité de l'entreprise, la localisation géographique, et les raisons de changement de résidence si la personne est d'une autre ville, sa réelle motivation pour le poste. Cela donne bon nombre d'informations complémentaires qui aideront à décider si le candidat va être convoqué en entretien.

Assistant(e) juridique dans un cabinet d'avocats :

Pour ce poste, l'attention et la collecte d'informations sont orientées sur l'aisance verbale en les langues requises pour le poste, une première approche de l'amabilité.

Chargé(e) de mission dans une compagnie d'assurances :

Ce poste est plus complexe, le recruteur doit valider en première approche l'aisance verbale du candidat, ses aptitudes à être synthétique et à convaincre. Il pourra également vérifier s'il a la possibilité de suivre une formation en alternance pendant une année, s'il n'a aucune condamnation à son actif et s'il est ou non sous le coup d'une clause de non-concurrence.

Chef d'atelier « Revêtement » dans une unité d'extension de matières plastiques :

Dans ce cas, peu de caractéristiques peuvent être validées lors d'un entretien téléphonique. Il sera possible de se centrer, pour avoir une première approche du candidat, sur des compléments par rapport au CV axés sur une pratique en ordonnancement, métrologie et techniques de qualité.

Pour un entretien de présélection réussi, il faut :

- Préparer à l'avance les questions à poser tout en s'appuyant sur le profil de poste.
- Vérifier à l'avance l'état et la qualité du matériel et du réseau téléphonique.

[9] « Maitriser ses recrutements », Hélène DE FAUCONI 3ème Edition 2006 Dunod. Page 66.
[10] « Maitriser ses recrutements », Hélène DE FAUCONI 3ème Edition 2006 Dunod. Page 67.

- Etre clair sur l'objectif de l'appel : expliquer que l'objectif est de compléter son dossier.
- Prendre notre au cours de la conversation afin de les exploiter par la suite.
- Assurer le suivi de ces contacts : convocation pour un entretien d'embauche, mise en attente ou réponse négative définitive.

L'entretien téléphonique est, donc, un outil de présélection, d'appréciation et de vérification des critères de présélection, de collecte d'informations et d'aide de prise de décision (convocation à l'entretien d'embauche) qui permet de réduire le nombre d'entretiens à faire passer, d'économiser les coûts d'opportunité et d'augmenter l'efficacité du processus de recrutement.

2. ~~Le questionnaire de présélection~~

Le questionnaire de présélection est un outil de recrutement qui permet d'affiner la présélection des candidats à convoquer pour un entretien d'embauche. Il se présente sous la forme d'un recueil de données (identité du candidat, formation, expérience professionnelle, motivation, perception… par lui-même) en rubriques ordonnées pour faciliter le traitement et la compréhension.

Le questionnaire de présélection permet au recruteur d'évaluer et pré-qualifier les postulants par rapport à un ensemble de critères indispensables pour l'exécution des tâches relatives au poste à pourvoir.

Pour certains postes, ce peut être le seul document de base pour la présélection[11]. Il est alors envoyé sur demande ou distribué à l'occasion de manifestations de promotion de l'emploi. Dans d'autres cas, il est adressé aux seuls candidats retenus lors de la présélection sur CV et constitue un support complémentaire.

Ci-dessous, un exemple[12] de canevas de ce document.

Ce questionnaire doit être complété manuscritement par le candidat. Toutes les informations seront traitées confidentiellement.
1. DONNEES BIOGRAPHIQUES Nom, prénoms, lieu et date de naissance, tél…. — COLLER ICI UNE PHOTO
2. ETUDES • Dernière année REUSSIE dans l'enseignement secondaire : O ens. général O technique O professionnel O artistique Certificat d'enseignement secondaire supérieur : O OUI O NON Etablissement qui l'a délivré (dénomination et adresse) : Date : • Enseignement supérieur : Dernière année REUSSIE : Type d'études : Diplôme(s) obtenu(s) : Etablissement(s) : Date :

[11] « Recruter sans trop d'erreurs » Michel Amiel et Francis Bonnet, 1ère édition De Boeck Université 2002 (Page 82).
[12] « Recruter sans trop d'erreurs » Michel Amiel et Francis Bonnet, 1ère édition De Boeck Université 2002 (Page 83).

- Autres études ou formations :

3. Connaissances linguistiques

Langues	Parlé			Ecrit			Lu		
	Elém.	Cour.	Appr.	Elém.	Cour.	Appr.	Elém.	Cour.	Appr.
……									
……									

4. Emplois (par ordre chronologique)

Du…….. au	Employeurs (dénomination et adresse)	Fonction	Motif du départ
…… ….. …… …..			

5. Situation actuelle

6. Emploi sollicité
- Rémunération escomptée :
- Disponible à partir du :

7. Passe-temps favoris. Activités associatives.
Responsabilités extraprofessionnelles.

8. Comment vous percevez-vous ? (Atouts, qualités, compétences, défauts, faiblesses….)
En 10 lignes au maximum.

9. Autres remarques personnelles.

10. Références éventuelles.

Ce questionnaire est souvent utilisé en ligne pour que les candidats y répondent en postulant à l'annonce d'offre d'emploi.

Les postulants sont ensuite classés selon leurs réponses et les pointages attribués auparavant.

Les candidats qui obtiennent un pointage inférieur aux exigences minimales établies seront placés dans un dossier Rejetés et les candidats qui obtiennent un pointage supérieur seront identifiés comme étant qualifiés et ils seront convoqués pour passer l'entretien d'embauche.

Chapitre2 : Entretien d'embauche

Quels que soient l'attrait de son CV et ses performances à des épreuves écrites, on imagine mal qu'un candidat soit engagé sans au moins en entretien de sélection : celui-ci est un passage obligé dans le processus est c'est même parfois le seul outil utilisé.

L'entretien d'embauche est une phase très cruciale du processus de sélection car il doit permettre de collecter sur chaque candidat présélectionné toutes les informations utiles, complémentaires et indispensables pour étayer le choix définitif. En effet, un recruteur doit pouvoir évaluer, de façon rigoureuse et précise, la correspondance entre les compétences et caractéristiques personnelles du candidat et celles définies dans le profil dressé initialement.

L'entretien d'embauche est, donc, la phase la plus importante du processus de recrutement puisqu'il s'agit d'une situation de dialogue, finalisée, structurée et humaine.

- **Situation de dialogue** : d'échange à interactivité importante. L'évolution reste ouverte, des approximations successives produisent un résultat qui pouvait être inconnu au départ.
- **Situation finalisée** : l'entretien d'embauche a un but précis (l'incorporation d'un élément extérieur au sein d'une organisation).
- **Situation structurée** : l'entretien d'embauche obéit à des règles précises et comporte un schéma de développement. Pour tenter une analogie avec le patinage artistique, l'entretien comporte aussi des figures imposées.
- **Situation humaine** : deux personnes ou plus se rencontrent. La dimension humaine est importante, pas seulement l'aspect technique ou professionnel.

ESSAI DE DEFINITION

L'entretien de recrutement est une situation de communication[13] qui met en présence deux personnes dans le but de favoriser des échanges dont la finalité est une meilleure connaissance mutuelle devant permettre à chacun de prendre sa décision :

[13] « Maitriser ses recrutements », Hélène DE FAUCONI 3ème Edition Dunod 2006. Page 75 ;

- Le responsable qui recrute décidera d'embaucher ou de ne pas embaucher le postulant ;
- Le candidat décidera d'accepter ou de refuser le poste proposé.

En effet, l'entretien d'embauche doit offrir à chacun la possibilité de recueillir les informations nécessaires et suffisantes pour étayer sa décision qui engage l'avenir des deux parties.

Deuxième définition : « l'entretien est une série d'interactions verbales et non verbales entre deux ou plusieurs personnes, en vue de recueillir des informations pour décider d'une ligne de conduite[14] ».

L'entretien d'embauche est, donc, l'outil le plus utilisé pour décider qui embaucher. Cependant, malgré sa fréquence et son ancienneté, l'entretien est encore souvent mal maîtrisé : c'est une technique complexe qui exige du bon sens mais également de la méthode et de la rigueur dans la préparation, le déroulement et l'interprétation des informations recueillies.

I. Objectifs de l'entretien d'embauche

L'entretien d'embauche a pour ultime finalité de vérifier l'adéquation entre le profil du candidat et celui du poste. Il permet de recueillir un maximum d'informations fiables auprès d'un candidat afin de pronostiquer le comportement professionnel actuel et futur de ce dernier, et ce, en :

- Complétant les informations sur le candidat (expérience, capacités, savoir-faire, savoir-être…) ;
- Découvrant la personnalité du candidat (dialogue, communication…) ;
- En évaluant sa motivation et sa capacité d'intégration dans l'entreprise.

L'importance de l'entretien d'embauche dépend de la situation de son utilisation :

- **L'entretien est le seul outil utilisé** : c'est une situation courante dans les petites structures. C'est également le cas dans des organisations lus importantes pour des emplois peut qualifiés, pour des remplacements ou exceptionnellement, lorsque le nombre de candidat est très restreint. L'accent est mis davantage sur les connaissances et les compétences techniques du candidat que sur sa personnalité.
- **L'entretien est associé à d'autres outils** :
  - Il peut se situer au début de parcours immédiatement après la présélection sur documents. Il s'agit de procéder à un second tri. Cette situation se présente également lorsqu'il y a une pénurie de candidats : autant rencontrer les rares postulants avant qu'ils n'aillent voir ailleurs.
  - L'entretien a lieu en fin de parcours pour les seuls candidats ayant passé le filtre d'autres épreuves.
  - Pour des postes très qualifiés, deux ou trois entretien successifs, avec souvent des sélectionneurs différents, sont organisés.

[14] « Recruter sans trop d'erreurs », Michel AMIEL, Francis BONNET, De Boeck Université 2002. Page 99

La durée de l'entretien de recrutement est très variable et dépend des habitudes, du professionnalisme des sélectionneurs, de la nature et du niveau du poste. Certains entretiens n'excèdent pas quelques minutes et s'apparentent davantage à une formalité expéditive qu'à une technique sérieuse. D'autres se prolongent démesurément sans pour autant être fructueux.
Une durée optimale pour un entretien approfondi peut être estimée entre 30 minutes et 1 heure selon les situations.

II. La fonction d'un interlocuteur

La plupart des recrutements s'effectuent à l'issue de plusieurs entretiens avec des personnes différentes. La fonction de l'interlocuteur lors d'un entretien d'embauche dépend d'abord de la taille de l'entreprise, et ensuite de la fonction que le futur recruté va exercer.
La décision est souvent collégiale en ce qu'elle résulte de l'avis favorable de plusieurs personnes.

1. Celui qui tranche

Le chef d'entreprise consulte les collaborateurs qui ont reçu le candidat, note leur avis, leurs réserves; leurs remarques et critiques éventuelles. Si les opinions divergent, ce sera à lui de prendre la responsabilité de la décision finale.

2. Le chef d'entreprise :

Patron d'une PME, d'une PMI, il dirige une équipe restreinte. Le candidat sera peut-être son proche collaborateur. Au-delà des compétences indispensables à la fonction, il demandera sans doute une totale adhésion à ses projets, et une personnalité qui corresponde à celles des personnes en place.
Responsable d'une firme importante, il recevra le candidat à la fin du parcours, après avoir laissé à ses collaborateurs, ou à un cabinet spécialisé, le soin de mener toute la procédure du recrutement. Il s'assurera alors surtout que la personnalité du candidat s'intégrera bien à l'esprit de la maison.

3. Le responsable du recrutement de l'entreprise :

Ce poste existe dans les très grandes entreprises. Le responsable du recrutement se charge d'une présélection qu'il soumet ensuite aux personnes concernées par cette candidature. S'il rencontrera le candidat, ce premier entretien sera vraisemblablement suivi d'un rendez-vous avec le futur supérieur hiérarchique. Tout comme un consultant d'un cabinet de recrutement, il n'est pas un spécialiste de la fonction. Il s'attachera surtout à la cohérence du parcours du candidat avec le profil type du candidat idéal pour le poste.

4. Le chef de service :

Il n'est pas un professionnel du recrutement, mais c'est sous ses ordres que le candidat va travailler. Il connaît parfaitement toutes les facettes de la fonction et sera particulièrement attentif à ses compétences.

Si le profil lui convient, le candidat sera sans doute reçu un peu plus tard par le chef d'entreprise, mais c'est le responsable du service qui, appelé à travailler avec lui, aura une voix prépondérante dans la prise de décision.(1)

(1) | 'L'entretien d'embauche' Mode d'emploi, Florence Le Bras, page 18, 19,20

5. ~~Le directeur des ressources humaines :~~

Responsable du recrutement, de la gestion du personnel et des carrières, il connait bien les rouages de l'entreprise, ses composants comme ses besoins, et le marché du travail. Sa pratique quotidienne de la communication, lui permet d'avoir une perception claire et rapide des motivations, de la personnalité et de la psychologie des candidats. Il s'intéresse souvent aux candidats dans une optique globale et non seulement technique. L'analyse des besoins, la définition du poste et d'un profil sont de sa responsabilité. Il donne systématiquement un avis aux responsables opérationnels.

6. ~~Le consultant d'un cabinet de recrutement :~~

Dans un cabinet généraliste comme dans un cabinet spécialisé (dans un secteur professionnel ou dans des postes précis), il se charge de toutes les étapes du recrutement pour le compte de l'entreprise. Après avoir effectué une sélection des candidats, il propose à son client, qui prend la décision finale, les meilleurs dossiers. Le consultant connaît les aspirations du chef d'entreprise, ses besoins et ses impératifs; souvent même, il l'aide à les définir. Il est parfaitement habileté à examiner le dossier avec la plus grande objectivité.
S'il a retenu un dossier, le candidat sera ensuite reçu par un ou plusieurs membres de l'entreprise : responsable du service concerné, chef du personnel, chef d'entreprise…

7. ~~Le psychologue :~~

Il participe parfois au recrutement dans les grandes entreprises. Le candidat peut rencontrer un professionnel de la psychologie du travail, il lui fera subir différents tests, pratiquera une analyse graphologique de son écriture et rédigera un rapport qui sera remis à l'entreprise. L'aspect compétences techniques du parcours du candidat le concerne moins que sa personnalité profonde et sa motivation.
Plus le poste implique de responsabilités et de représentation de l'entreprise à l'extérieur, et plus le processus de recrutement sera complexe; les interlocuteurs seront donc nombreux et variés. Selon son poste dans la hiérarchie de l'entreprise et sa fonction propre, la personne qui recevra le candidat possède un avis consultatif ou un avis décisionnaire[15] [16].

III. ~~Les formes de l'entretien d'embauche :~~

Elles sont extrêmement variées dont le but est d'apprécier le degré de maîtrise de la langue et /ou le niveau de maturité du candidat jusqu'à des investigations approfondies qui constituent un temps fort dans le processus de sélection.

[15] «L'entretien d'embauche, Mode d'emploi », Florence Le Bras, page 18, 19,20
[16] « L'entretien d'embauche » Document PDF : http://faq.fr.emplois.d.free.fr

1. Le nombre d'interlocuteurs en présence

1.1 L'entretien de face à face

Le candidat est confronté à un seul sélectionneur : le patron, un cadre fonctionnel ou un spécialiste attaché à l'organisation, un professionnel extérieur, un cadre opérationnel. Deux entretiens de ce type (par exemple au début et en fin de sélection) atténuent les risques, surtout si les sélectionneurs sont différents.

1.2 L'entretien face à un jury

La confrontation de plusieurs avis est intéressante à la double condition que les sélectionneurs se mettent d'accord au préalable sur leurs rôles respectifs et procèdent à une véritable délibération au terme de l'entretien.

1.3 L'entretien de groupe

Dans ce cas, se sont les candidats qui sont les plus nombreux. Réunis par groupe, ils reçoivent d'abord des informations sur l'organisation et sur le poste à pourvoir. Ils sont ensuite invités à poser des questions à ce sujet .dans un deuxième temps, un tour de table est organisé, un temps de parole identique est octroyé à chaque candidat pour faire part de son expérience professionnelle, pour exposer les arguments considérés comme importants pour réussir dans la fonction concernée. Un échange de question – réponses et de commentaires est alors provoqué par l'animateur.

L'entretien de groupe n'est convenable que pour certains postes d'encadrement. Il permet de sélectionner deux ou trois candidats qui seront ensuite invités à un entretien individuel.

2. La directivité

Nous résumons ci –dessous les trois grands styles d'entretien

2.1. L'entretien directif

Le sélectionneur cherche à recueillir des informations de même nature chez tous les candidats et a préparé à cette fin une batterie de questions identiques ou similaires, précises et directes. Le candidat n'intervient que pour répondre à ces questions et n'a guère de possibilité de s'exprimer sur des points qu'il juge importants, ce procédé facilite la comparaison entre les candidats mais sur un nombre limité de critères. L'absence de spontanéité est une entrave à la perception des traits de personnalité

2.2. L'entretien libre

Il se déroule sans plan précis. C'est le candidat qui s'exprime largement sur les aspects qu'il considère, lui, comme essentiels pour justifier sa candidature, le sélectionneur n'intervient que de temps à autre pour obtenir une information ponctuelle. Ce type d'entretien peut être riche d'enseignements sur la personnalité du candidat.

2.3. L'entretien semi directif

C'est la troisième voie, un subit cocktail de directivité et de spontanéité, un entretien vivant et relativement détendu.
Elles sont extrêmement variées dont le but est d'apprécier le degré de maîtrise de la langue et /ou le niveau de maturité du candidat jusqu'à des investigations approfondies qui constituent un temps fort dans le processus de sélection.

IV. ~~La préparation de l'entretien d'embauche~~[17]

Arriver à l'entretien avec un CV annoté à la hâte ou – pis – prendre connaissance du document à ce moment ne sont pas des descriptions caricaturales de comportement. Si beaucoup de sélectionneurs conviennent que la réussite d'un entretien est d'abord liée à la qualité de la préparation, certains n'agissent pas en ce sens se fiant à leur mémoire, leur intuition ou leur expérience. Ne pas savoir avec précision de quoi l'on va parler et ce que l'on doit apprécier, c'est fausser l'entretien, frustrer le candidat et tromper l'employeur.

L'entretien d'embauche, donc, ne s'improvise pas, il requiert une préparation préalable. Cette préparation porte sur trois aspects :

1. ~~Deux supports de base~~

1.1. ~~L'aide-mémoire~~

La dénomination est explicite : ce document est destiné à ne rien oublier d'essentiel au cours de l'entretien, à suivre un cheminement logique vers l'objectif. Certains se contentent d'une fiche mentionnant succinctement les points à aborder et c'est parfois suffisant si l'on a une longue pratique ou si la sélection pour le poste concerné est fréquente. D'autres, moins expérimentés ou plus rigoureux, optent pour un guide d'entretien sophistiqué indiquant l'ordre des séquences et pour chacune d'elles, les thèmes à aborder, les techniques spécifiques à utiliser, les variantes possibles, les types de questions à poser…

La figure ci-dessous propose un modèle se situant à mi-chemin entre les deux extrêmes, chaque sélectionneur pouvant l'adapter en s'inspirant des indications de la chronologie du déroulement de l'entretien et de la méthodologie du questionnement.

Séquences	Détails	Variantes	Ne pas oublier	Références	Notes
Accueil 5'	• Mise à l'aise du candidat • Présentation du ou des sélectionneur(s) • But et plan de l'entretien • Autoprésentation du candidat		Noter premières impressions		
Infos à communiquer au candidat 5 à 10'	• Organisation • Poste • Questions du candidat	Inviter le candidat à dire ce qu'il connaît de l'organisation	Ne pas s'attarder		
Recueil infos 5 à 10' 5 à 10'	• VECU. CV ou formulaire Questions complémentaires :		Clarifier, compléter	• Points repérés • Banque de questions	

[17] « Recruter sans trop d'erreurs », Michel AMIEL & Francis BONNET, De Boeck Université 2002. Pages 102-106.

15 à 30'	formation, expérience				
	• MOTIVATION, Lettre Questions complémentaires	Expression libre du candidat	Approfondir domaine mentionnée	• Points repérés • Banque de questions	
	• PERSONNALITE Qualités, atouts, défauts, insuffisances Ce qui distingue le candidat des autres	Autoportrait par le candidat Mise en situation Jeu de rôle	Dégager traits dominants Comparer avec comportement	• Profil de fonction • Autres épreuves • Banque de question	
Conclusion 5'	• Questions du candidat • Décisions ou info suivi		Délai, modalités		
Présentation					
Expression					
Impression générale					

1.2.La banque de questions

L'élaboration d'une banque de questions est une aide supplémentaire. Comme l'aide-mémoire, ce document peut être enrichi progressivement au fil du temps (voir figure suivante).

A. LE VECU DU CANDIDAT.

1. Quelles sont les matières qui vous plaisent le plus (qui vous rebutaient) à l'école (à l'université) ? Pourquoi ?
2. Votre CV mentionne une maîtrise parfaite de l'anglais. Comment l'avez-vous acquise ? Allez-vous régulièrement dans un pays anglophone ?
3. Pourquoi avez-vous arrêté vos études de… ?
4. Pourquoi avez-vous changé radicalement d'orientation dans les études ?
   Fréquemment d'employeur en … années ?
5. Vous avez travaillé comme jobiste pendant vos études. Quels enseignements avez-vous attirés de cette activité ?
6. Vous avez travaillé dans 3 entreprises en 5 ans. Combien de temps comptez-vous demeurer chez-nous ?
7. Vous avez fait état de nombreuses activités (sportives, sociales, culturelles…). N'est-ce pas au détriment de votre métier ?
8. Quelle a été votre plus grande satisfaction (déception, difficulté, votre plus grand succès, échec…) à l'école (à l'université, dans votre vie professionnelle, au cours de ces derniers mois…) ?
9. Que pensez-vous avoir apporté à telle entreprise (administration, institution) au cours des 3 dernières années de fonction ?

10. Comment avez-vous mis en œuvre dans votre activité professionnelle les connaissances acquises (telle connaissance) pendant vos études ?

B. LA MOTIVATION.

1. Pourquoi avoir postulé chez nous (pour ce poste) ?
2. Qu'est-ce qui vous a accroché dans notre offre d'emploi ?
3. Que pensez-vous pouvoir apporter chez nous ?
4. Qu'est ce qui vous stimule le plus dans votre activité professionnelle ?
5. Comment vous tenez-vous au courant des évolutions de votre métier ?
6. Ne pensez-vous pas être trop diplômé (expérimenté) pour ce poste ?
7. Qu'est-ce pour vous que la réussite (l'échec) ?
8. Quels sont les domaines prioritaires dans lesquels vous estimez devoir encore progresser dans votre métier ?
9. Quels sont vos objectifs professionnels ?
10. Si je vous « retraite » à quoi pensez-vous ?

C. LA PERSONNALITE.

1. Préférez-vous travailler seul ou en équipe ? Pourquoi ?
2. Si vous êtes en désaccord avec votre supérieur hiérarchique (un pair, un collaborateur, un subordonné), comment réagissez-vous en général ?
3. Qu'est-ce que vous appréciez le plus (supportez le moins) chez un supérieur hiérarchique ?
4. Comment réagissez-vous aux critiques ? Pourquoi ?
5. Recevez-vous souvent des confidences ? Aimez-vous en faire ?
6. Quels sont les éléments qui vous permettent de penser qu'un collaborateur est performant (médiocre) ? Pourquoi ?
7. Estimez-vous que les règlements (les procédures) doivent être appliqués à la lettre (dans leur esprit) ? Pourquoi ?
8. Que vous inspire telle citation ?
9. Comment conciliez-vous votre vie professionnelle et votre vie personnelle ?
10. Avez-vous un idéal ? Lequel ? Pourquoi ?
11. Quelles sont les valeurs personnelles auxquelles vous attachez le plus d'importance ? Pourquoi ?
12. Qu'est-ce pour vous que l'enthousiasme (le dynamisme, l'objectivité, la volonté, l'autorité, la déontologie…) ?
13. Etes-vous plutôt « oui, mais… » ou « non, car… » ?
14. Est-il humiliant de reconnaître ses erreurs ? Pourquoi ?
15. Généralement faites-vous plutôt confiance aux autres ? Pourquoi ?
16. Consacrez-vous beaucoup de temps à rechercher des informations avant de prendre une décision ?
17. Si vous deviez vous identifier à un personnage célèbre, lequel choisiriez-vous ? Pourquoi ?
18. Comment définissez-vous vos priorités ?
19. Si vous êtes engagé, quelle est la première question que vous poserez au collègue (supérieur) qui vous accueille ?
20. Aimez-vous recevoir (donner) des consignes claires, strictes, détaillées ou préférez-vous obtenir (octroyer) une large part d'autonomie dans le travail ?

En combinant le contenu des deux documents précités, on peut en créer d'autres : un canevas spécifique à chaque série d'entretien ou même des fiches personnelles. La photocopie et l'informatisation réduisent considérablement la charge de travail.

Quel que soit le document retenu pour le déroulement, il peut être utilisé pour la prise de notes en cours d'entretien.

2. L'organisation administrative

Elle comporte trois volets :

- La planification des entretiens, en prévoyant une petite marge de sécurité ;
- La convocation des candidats avec toutes les informations utiles : outre la date et l'heure, les indications pour rejoindre le lieu, le local, les documents et le matériel à apporter, le titre de transport éventuel… ;
- L'élaboration et la reprographie éventuelle des documents destinés aux sélectionneurs : liste de candidats, dossiers personnels, grilles d'évaluation.

3. La préparation matérielle

Le choix du local où se déroulera l'entretien, son aménagement, le fléchage éventuel, le personnel d'accueil, les rafraîchissements… sont autant de détails qui méritent l'attention pour éviter des pertes de temps, des méprises, pour atténuer le stress… et pour soigner l'image de l'organisation.

Le local d'attente doit être accueillant. Il faut éviter la rencontre de deux ou plusieurs candidats ne serait-ce que parce que ceux qui pourraient se connaître (par exemple parce qu'ils ont le même employeur) risquent d'être perturbés.

Il est indispensable de prévenir les interruptions de toute nature en cours d'entretien, ce qui implique notamment la neutralisation des téléphones (y compris les portables) et du télécopieur, les instructions au secrétariat et le placement d'un panneau « Ne pas déranger » sur la porte du local d'entretien.

V. Le déroulement de l'entretien d'embauche

1. Comment mener un entretien ?

1.1. Favorisez la qualité de l'échange[18]

Lors de l'entretien, il convient d'instaurer une relation « gagnant-gagnant » basée sur le respect mutuel et l'éthique. D'entrée de jeu, établissez un climat de confiance en accueillent le candidat de façon cordiale et chaleureuse. Soyez par ailleurs sincère lors de la présentation de l'entreprise et du poste à pourvoir.

1-1-1 Instaurez un climat de confiance

L'entretien de recrutement est d'abord une relation de personne à personne, régie par les règles de base de la courtoisie qui constituent le contrat sociale de toute vie en communauté. Par exemple, ne dîtes pas « bonjour » au candidat de façon mécanique et impersonnelle, mais accordée une poignée de main franche. De même, établissez un contact chaleureux avec le regard. Ces signes sont loin d'être anodins : ils participent à un climat de confiance et de sérénité qui doit caractériser l'ensemble de l'entretien.

1-1-2 Soyez l'ambassadeur de votre entreprise

N'oubliez pas que vous êtes non seulement un recruteur, mais aussi un « ambassadeur » de l'entreprise. A ce titre, il vous faut être exemplaire et donner envie aux bons candidats de rejoindre l'équipe, en apparaissant comme la projection future et enviable que ce dernier ce fait de son évolution de l'entreprise. Les codes

[18] « Recrutez gagnant-gagnant »

vestimentaires, le paraverbal et le non verbal s'appliquent autant au candidat qu'à vous. En effet, que pensera le candidat d'un recruteur qui insiste sur l'importance de la tenue vestimentaire des commerciaux qu'il recrute tout en se présentant lui-même dans une tenue négligée ?

1-1-3 Parlez aussi de la culture de l'entreprise

Trop souvent la présentation de l'entreprise se résume à des données quantitatives (nombre de salariés, chiffre d'affaires, taux de croissance, etc.) ce qui n'est pas suffisant. Parlez également des valeurs de votre entreprise, de son histoire, en bref, de tout ce qui la distingue de ses concurrentes. Pourquoi ? Parce que la culture d'entreprise est un capital au même titre que les ressources humaines, financières ou logistiques. C'est sur ses valeurs que votre entreprise pourra faire la différence et emporter – ou non – l'adhésion du candidat.
Ces valeurs doivent faire l'objet d'un exposé sincère de votre part. Rien ne sert d'enjoliver certains points, ou d'en omettre d'autres.

Attention, veillez par ailleurs à ce que votre présentation donne lieu à un échange, et non à un monologue de votre part. Incitez le candidat à poser des questions. Mais ne le laissez pas vous couper en cours d'exposé. Vous risqueriez de perdre le fil, mais surtout de lui laisser prendre le pas sur vous en orientant l'entretien.

1.2. Posez les bonnes questions :

Adaptez vos questions en fonction des objectifs recherchés (comprendre les motivations du candidat, tester son esprit de synthèse, connaître son comportement, etc) et préférez les questions ouvertes ou celles dites « reflets de sentiments » aux questions plus fermées.
Elles seules permettent d'ouvrir le dialogue et d'enrichir l'échange.

1-2-1 Utiliser le type de questions adéquat

Certaines questions plus que d'autre permettent d'ouvrir le dialogue et d'enrichir l'échange :

> Ainsi en va-t-il des questions ouvertes, auxquelles le candidat ne peut répondre qu'en développant un argumentaire ou une idée. Elles commencent toujours par « combien », « où », « quoi », « qui », « comment », « quand », « pourquoi », et sont à privilégier au cours de l'entretien. Vous pouvez enchaîner par une autre question ouverte dite alors de précision.

Exemple : « quand avez-vous pris pour la dernière fois une décision que vous jugez nécessaire ? » (Réponse du candidat) « Pourquoi jugez-vous cette décision importante ? » (Réponse du candidat), etc.

> Les questions fermées n'appellent que des réponses par « oui » ou « non ». elles sont quasiment à proscrire. Avec un introverti, vous risquez en effet d'obtenir une série de « oui » et de « non » laconiques qui vous donneront l'impression que le candidat est très laborieux.

Exemple : puis-je quelque chose pour vous ? (Réponse par « oui » ou « non »)

Les questions orientées fermées sont également à écarter car, à travers elles, le recruteur se projette et induit très fortement la réponse du candidat, lui retirant toute sincérité même s'il est de bonne foi

~~Exemple~~ : « vous aimez le travail d'équipe ? » réponse probable du candidat : « oui » seconde question « comment cela se manifeste-t-il ? » par cette seconde question, le candidat a compris qu'il devait davantage développer sa réponse : il risque donc moins de vous décevoir, à moins d'avoir une imagination pauvre.

Les questions dites « reflets de sentiments » se révèlent en revanche utile lorsque vous êtes interpellé par un élément paraverbal ou non verbal et que vous voulez vérifier ce qu'il veut dire.

~~Exemple~~ : le candidat se gratte la tête au dessus de l'oreille (signe de doute en langage non verbal) et répond avec un léger décalage. Vous pouvez alors vérifier : « j'ai l'impression que vous hésitez, pourquoi ? »

Les questions alternatives sont, quant à elles, profitables pour pousser un candidat à faire un choix ou le rendre acteur d'une décision.

---

(1) | ' Recrutez gagnant-gagnant'

~~Exemple~~ : « vous pouvez soit passer un test technique d'aptitude maintenant ou le faire après le test de personnalité. Que préférez-vous ? » Le candidat a bien le choix mais de toute façon, il faudra qu'il passe les deux épreuves.

NB : N'oubliez pas qu'il est interdit par la loi de poser des questions portant sur la sexualité, la religion, la politique et la vie privée lorsque la question ne se rattache pas directement au poste.

1-2-2 ~~Adaptez vos questions en fonction des objectifs recherchés :~~

Le tableau suivant vous présente quelques exemples de question à poser, selon ce que vous cherchez à connaître du candidat.

Objectifs recherchés	Questions à poser
• comprendre les motivations du candidat, dans ses études sa vie professionnelle. • Comprendre ses valeurs • Connaître le « SONCAS » (besoin de sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent, sympathie) du candidat.	• Qu'est ce qui vous a plu dans vos études ? • Quelles sont les valeurs importantes que vous aimez respecter et voir respecter ? • Pour quel type de personne avez-vous de l'estime ? • Quelles sont vos activités extraprofessionnelles, vos hobbies ?
• Vérifier la cohérence de son CV	• Dites moi ce que vous avez fait entre telle date et telle date ?

	quelles étaient vos responsabilités, vos fonctions précises ? • Quels diplômes avez-vous obtenus ?
• Comprendre son niveau de responsabilité (nombre de salariés, supervisés, budget géré, rattachement hiérarchique, degré d'autonomie)	• Quelles étaient vos responsabilités, en termes humain, budgétaire, d'autonomie ? • A qui devez-vous rendre compte ? a quelle périodicité ?
• Tester l'esprit de synthèse du candidat et sa mémoire concernant la présentation que vous avez faite de l'entreprise et du poste	• Dites moi ce qui a retenu votre attention et, concernant, le poste, qu'est ce qui vous emble essentiel ?
• Connaître l'état de la recherche de poste du candidat	• Où en êtes-vous de vos recherches ? • Quand attendez-vous les prochaines réponses ?
• Vérifier la disponibilité du candidat, ses contraintes particulières (temps de trajet, déménagement éventuel…), sa mobilité, ses rémunérations et avantages connexes (voiture, téléphone, indemnités kilométriques…)	• Quel est le préavis qui vous est imposé ? • Êtes-vous disponible pour des déplacements fréquents ou occasionnels ? • Quelles sont vos prétentions en terme de salaire pour ce poste ?

1.3. Maitrisez votre relation à l'autre

En tant que recruteur, vous conduisez l'entretien. Vous devez donc vous affirmez comme tel, tout en restant respectueux du candidat, et cela quelles que soient les circonstances. Lorsqu'une situation pose problème, n'hésitez pas à exprimer au candidat votre ressenti. L'entretien répartira ainsi sur de meilleures bases.

1-3-1 Affirmez-vous avec doigté

Même si vous conduisez l'entretien, gardez vous d'instaurer une quelconque relation autoritaire, qui serait complètement improductive et conduirait à un échange de mauvaise qualité, voire à une rupture de la communication. En effet, s'affirmer n'est pas s'imposer. Il s'agit au contraire d'une affirmation de soi respectueuse du candidat. Celle-ci doit permettre d'atteindre l'objectif commun, qui est de bien se connaître mutuellement et d'apprécier si, oui ou non, les deux parties veulent faire un bout de chemin ensemble.

1-3-2 Bannissez certains comportements

Pour conduire le recrutement dans un cadre éthique, proscrivez de votre communication les trois comportements suivants :

l'agressivité : couper la parole sans cesse aux candidats, les invectiver, porter des jugements de valeur sur eux, parler fort, les intimider, les dominer, vous montrer curieux de leur vie privée.

La passivité : vous laissez dominer par le candidat, ne pas obtenir les réponses aux questions posées, subir une situation désagréable sans broncher (par exemple le candidat qui arriverait très en retard, en s'excusant à peine)

La manipulation : mentir au candidat pour l'amener à accepter un poste ou une situation qui ne lui convient pas.

1-3-3 ~~Faites passer des messages positifs~~

Ce qu'on appelle les « injonctions de non existence » consiste à demander au candidat une chose et son contraire. Ces injonctions peuvent polluer l'entretien, le biaiser et mettre le meilleur candidat qui soit en situation d'échec. N'usez pas de ces injonctions. Faites plutôt passer des messages positifs.

Injonctions de non existence	Messages négatifs induit dans l'entretien	Bonne posture à adopter vis-à-vis des candidats
Dépêchez-vous	- ne réfléchissez pas - vous allez pouvoir rattraper le retard que j'ai pris moi même	- voici le temps imparti et nous allons gérer notre temps au mieux, je me suis rendu disponible pour vous.
Soyez parfait	je recherche le mouton à cinq pattes, j'espère que vous êtes celui-ci ? vous allez pouvoir me convaincre. Pour cela mentez	Démystifier ce qui apparaît souvent au candidat comme un piège : « la perfection n'étant pas de ce monde, parlez-moi de vos qualités et de vos défauts avec sincérité, sachant que l'on a souvent les qualités de ses défauts »
Faites-moi plaisir	- dites moi ce que j'ai envie d'entendre. Pour cela je ne vous pose que des questions orientées fermées	Posez des questions ouvertes même si les réponses du candidat ne correspondent pas à ce vous avez envie d'entendre
Faites des efforts	En faisant des efforts vous allez pouvoir réussir	Démystifier les bourreaux de travail, admettez que la souffrance n'est pas synonyme de résultat. Question ouverte : « comment faites vous quand vous êtes débordé ? »
Ne vous mélanger pas	Se mélanger, être proche, c'est s'abaisser	Faites preuve d'empathie et de proximité vis-à-vis du candidat, sans perdre de vue de vos objectifs
Soyez fort	Ne ressentez rien. Pas d'état	Soyez ouvert aux ressentis

	d'âme	du candidat pour mieux le comprendre. Utilisez les questions « reflet de sentiments »

1-4 Sachez écouter et observer

Les qualités premières du recruteur sont de savoir écouter, observez et prendre des notes fidèles, sans interprétation à la volée. Là encore, vous disposez des différentes techniques qui vous aideront à enrichir le dialogue avec le candidat. Il s'agit d'instaurer une relation de réciprocité. Ainsi, laissez au candidat la possibilité de réagir sur ce que vous avez compris de ses propos et observé de ses attitudes non verbales ou paraverbales.

1-4-1. Adopter une écoute active

Gérer la maîtrise de l'entretien et adopter une écoute active. Celle-ci implique :

le silence pour écouter : celui qui pose les questions est aussi celui qui écoute
des signes tangibles d'écoute : acquiescements, hochements de tête, expressivité.
De regarder le candidat dans les yeux : les lunettes de soleil sont proscrites
Des encouragements : par des expressions telles que « c'est intéressant », « en effet », « oui, oui, poursuivez… ». elles sont un excellent moyen d'inciter un candidat à se livrer davantage
Des reformulations : redire avec vos mots les propos tenus par le candidat permet de vérifier que vous les avez bien compris
Des résumés : ils permettent de faire le bilan des points acquis et de souligner ceux qui restent en suspens
De poser des questions ouvertes, de précision, alternatives, reflet de sentiments…

1-4-2 Observez le verbal, le paraverbal et le non verbal :

Le verbal, le paraverbal et le non verbal sont autant d'élément qui concourent à une meilleure compréhension des motivations et de la personnalité du candidat. Il vous faut y accorder une attention particulière lors de l'entretien.

Le verbal : englobe la syntaxe, les mots et le vocabulaire, tous les mots n'ont pas la même connotation :
- certains mots ont une connotation positive (solution, rassurer, aller de l'avant)
- d'autres négatives (problème, soucis, difficultés…)
- d'autres encore sont plus neutres (situation, contexte, objectif…)

La tournure d'une phrase est également importante. Des formules positives sont préférables à des formules négatives, elles témoignent d'une meilleure

affirmation de soi de la part du candidat. Quant à la richesse du vocabulaire, elle marque l'appartenance à un groupe social.

Le non verbal : concerne les postures, les gestes, l'expressivité, l'apparence physique, le soin corporel, la tenue vestimentaire. Vous pouvez être influencé par ces critères d'ordre physique, mais ceux-ci ne doivent pas prendre le pas sur les critères liés à la compétence des candidats. Ce qu'il vous faut vérifier, en effet, c'est l'adéquation, la cohérence entre ce que dit le candidat et son attitude. Le but est de repérer les éventuels hiatus.

2. ~~Les phases de l'entretien~~

Un entretien de recrutement est une situation de communication. Il met en présence deux personnes dans le but de favoriser des échanges dont la finalité est une meilleure connaissance mutuelle devant permettre à chacun de prendre sa décision.

- Le responsable qui recrute décidera d'embaucher ou de ne pas embaucher le postulant ;
- Le candidat décidera d'accepter de refuser le poste proposé

Il est essentiel d'avoir toujours bien présent à l'esprit cette double problématique. Un entretien de recrutement doit offrir à chacun la possibilité de recueillir les informations nécessaires et suffisantes pour étayer sa décision.
C'est une situation stressante pour chacune des parties. Les deux interlocuteurs en présence engagent leur avenir. La qualité de la relation qui s'établit pendant l'entretien, la transparence des informations échangées et le niveau de communication sont les garants d'un recrutement de qualité.
Un recrutement est de qualité lorsque les deux parties sont gagnantes. La personne qui recrute a trouvé le candidat en adéquation avec le poste, l'équipe et l'entreprise ; la personne en recherche d'un emploi a trouvé un travail et un environnement qui correspondent à ses compétences et aspirations. Ce résultat s'appelle une stratégie gagnant/gagnant.

Un entretien de recrutement se structure généralement selon trois étapes principales : le début, le milieu, et la fin. Chacune de ces étapes a un rôle bien défini dans l'échange d'informations. Il est important de présenter aux candidats ce que le recruteur attend de chacune de ces étapes et quel type d'informations va être échangé.

2.1. ~~Le début de l'entretien~~ [19]

Sa durée est de 5 à 10 minutes. Cette étape permet au recruteur « d'introduire » l'entretien, en se présentant, puis en présentant le recrutement dans son ensemble ; cette étape permet surtout de « briser la glace », afin de mettre le candidat dans les meilleures conditions. Après s'être présenté (nom et fonction), le recruteur expose :

- les raisons de ce recrutement (vacance ou création de poste) ;
- le dispositif mis en place expliquant la présence du candidat dans son bureau (par exemple la campagne d'annonces publiées dans la presse et les sites web) ;

[19] « Comment recruter ou se faire recruter » Page 103

- le processus de recrutement et son « timing » (la période consacrée aux entretiens, le nombre d'entretiens prévus pour les finalistes, les éventuelles épreuves d'évaluation ou de test, le processus de décision, etc.) ;
- la façon dont sont prévenus les candidats selon la réponse qui leur sera faite (réponse négative, par écrit ; convocation à un deuxième entretien, par téléphone) ;
- du « plan » de l'entretien en cours : présentation de l'entreprise et du poste par le recruteur lui-même puis présentation du candidat : son projet professionnel (sa demande), les atouts qu'il pense pouvoir apporter (son offre).

Cette introduction peut sembler « fastidieuse » et redondante, mais elle permet d'éliminer toute équivoque et d'écarter des questions parasites qui pourraient survenir au cours de l'entretien pendant la présentation du projet professionnel par le candidat ou après, par téléphone ou durant les entretiens ultérieurs.
Conclure le début de l'entretien en demandant au candidat s'il n'a pas de questions à poser à ces sujets, en spécifiant qu'il ne sera pas forcément possible de revenir sur ces détails durant l'entretien qui sera consacré à l'étude de son projet professionnel et de ses compétences.
Le rôle de l'étape « début de l'entretien » est importante, car elle permet de « briser la glace » et d'imposer un style à l'entretien. Le recruteur doit toujours avoir présent à l'esprit qu'il représente le premier contact du candidat avec l'entreprise. Ainsi l'entretien de recrutement est aussi une situation de représentation, à ce titre, le recruteur doit « faire savoir son savoir faire », en continuité de l'annonce qu'il a éventuellement fait publier.

2.2. ~~Le milieu de l'entretien~~

C'est la phase la plus importante de l'entretien ; sa durée est d'environ 45 minutes. Elle va permettre de cerner le projet professionnel du candidat, soit son offre (son profil personnel de compétences) et sa demande (son profil de poste idéal).
Le principe de cette phase consiste à structurer le recueil de l'information de telle manière que le recruteur puisse la valider et l'évaluer simultanément, en la comparant à ses attentes. Pour ce faire, utiliser la technique de « l'entonnoir » qui consiste à partir des « macros- informations » (informations générales, sans grande valeur évaluative) pour aller vers les « micros- informations » (informations spécifiques et détaillés, importantes pour l'évaluation).

Le recruteur doit avoir en tête son projet d'entreprise, ce qui lui permet de rapprocher au fur et à mesure de l'entretien :

- **l'offre du candidat avec sa demande** (le profil de compétences du candidat est-il en adéquation avec le profil du candidat idéal du poste ?) ;
- **la demande du candidat avec l'offre** (le profil de poste est-il en mesure de répondre au profil de poste idéal du candidat ?)

Pour effectuer le rapprochement des offres et demandes respectives, il est nécessaire de structurer cette partie de l'entretien de la façon suivante :

- Faire dérouler synthétiquement la carrière du candidat : demander au candidat d'expliquer quelle est la logique du déroulé de sa carrière. Ne pas encore rentrer dans les détailles de ses expériences professionnelles ; ce qui compte, c'est de comprendre la dynamique et la cohérence de la vie professionnelle du candidat, pourquoi il a changé, comment il a géré les changements d'expérience et comment il présente ces changements.

- Faire détailler les compétences acquises lors des expériences professionnelles directement en rapport avec le poste à pourvoir : plutôt que de renter dans le détail de chaque étape de sa carrière, demander au candidat de pointer les expériences professionnelles qui lui paraissent proches du poste à pourvoir et dans lesquelles il a développé ses compétences. Lui faire décrire par le détail les compétences acquises qui correspondent au profil de candidat idéal du poste.

- Entrer dans le détail des situations critiques : faire ensuite pointer au candidat les situations professionnelles qui pour lui sont révélatrices de situations critiques. Une bonne manière d'expliquer au candidat le concept de « situations critiques » consiste à l'interroger sur ses « ses réussites » pour en comprendre les tenants et les aboutissants. Elles permettent de « visualiser » les compétences du candidat dans des contextes différents de ceux du recruteur. Exemple : « Pouvez vous me citer les situations professionnelles particulières qui expliquent le fait que vous estimez avoir réussi telle activité sur tel poste ? »

- Valider les comportements de réussite : demander au candidat comment il a fait pour réussir, quels comportements il a mis en œuvre pour atteindre ses résultats, face aux situations critiques. Ne pas hésiter, à ce niveau du questionnement, à rentrer dans les détails pour bien comprendre les stratégies mises en œuvre par le candidat et pour appréhender son intelligence des situations.

- Confronter les comportements de réussite avec le comportement d'échec : dès que le candidat a terminé son discours sur les comportements de réussite, reprendre le même questionnement mais en l'interrogeant cette fois sur ses éventuels « échecs ». ce qui est intéressant ici, c'est de comprendre sa façon de se mettre en cause par rapport à son environnement-t-il vous présenter se part. Comment va-t-il vous présenter sa part de responsabilité et équilibrer les causes « exogènes » (« ce n'est pas de ma faute ») et « endogène » (« c'est de ma responsabilité »)

- Mettre le candidat en situation à partir des situations critiques du poste et « observer » ses réactions : évaluer son discours sur les comportements qu'il adopterait s'il était dans la situation critique réelle ; ses comportement paraissent-ils adaptés aux situations critiques ? utilise-t-il de la même manière les compétences et les

comportements qu'il a décrit plus tôt, y'a-t-il cohérence ou incohérence ?

2.3.La fin de l'entretien (la conclusion)

C'est au recruteur de conclure. Il doit définir les étapes ultérieures et les échéances du recrutement, sans essayer de justifier une probable décision, positive ou négative, sauf si celle-ci est tellement évidente qu'elle s'impose d'elle même ou émane du candidat. En fin d'entretien, la question classique la plus fréquemment posée par le recruteur : "Avez-vous des questions ?" Il faut toujours en avoir une[20].

Les questions à poser peuvent porter sur l'un des thèmes suivants :

- Les responsabilités (humaine, organisationnelle, budgétaire, ...), moyens, conditions de travail,
- Le profil de carrière, type de contrat, primes, avantages divers,
- Le salaire, temps de travail,
- La formation, perspectives d'évolution, etc.

Il est assurément préférable que la phase de négociation se situe en fin d'entretien lorsque les avantages et les contraintes auront été évoqués.
Savoir conclure implique :

- De faire une courte synthèse des points importants recueillis au cours de l'entretien sur la personne, ses motivations et son intérêt pour le poste; ainsi que des réserves que vous faites sur certaines lacunes ou aptitudes.
- Demander au candidat s'il désire aborder d'autres aspects qui semblent importants pour étayer sa candidature.
- Remercier le candidat, si cela est approprié, de la qualité de l'entretien que les deux ont eu.
- Informer le candidat sur le déroulement des étapes suivantes et sur leurs échéances, le délai à l'issue duquel il aura une réponse.

Il se ne faut se quitter sans savoir la suite et le calendrier qui vont être donnés à la candidature.

L'entretien est terminé. Le candidat est parti. Il faut immédiatement procéder à l'analyse de l'entretien car beaucoup d'informations sont en tête, les notes «fraiches» sont encore lisibles et compréhensibles[21] [22].

VI. Post-entretien

Juste après l'entretien de recrutement, le recruteur doit pouvoir prendre la décision, décider qui va-t-il retenir. Cette phase en aval du processus de la sélection consiste à analyser et comparer les candidatures.

1. L'analyse des candidatures

[20] « L'entretien d'embauche, Mode d'emploi », Florence Le Bras, page 104

[21] « L'entretien d'embauche » Document PDF : http://faq.fr.emplois.d.free.fr

[22] http://www.aerocontact.com/ocv_entretien_recruteur/conseil_entretien_emploi.php?ID=130

L'analyse approfondie de l'entretien réalisée avec le candidat est un crible dont les mailles sont très serrées. Le recruteur doit pouvoir, après cette étape du processus de sélection, déterminer avec certitude si le candidat correspond au besoin identifié.

Le recruteur doit appliquer les deux conseils suivants pour réaliser efficacement cette phase :

- Prendre le temps d'analyser l'entretien aussitôt après le départ du candidat pendant qu'il a encore tout dans la tête ;
- Le faire avant de recevoir un nouveau candidat car les risques de confusion sont grands et ils peuvent pénaliser la qualité du travail.

Cette analyse comporte six phases :

1.1. Exploiter les notes prises pendant l'entretien

Tout au long de l'entretien, me recruteur note quelques mots ou des phrases prononcées par le candidat dans ses réponses et selon ses réactions ainsi que ses propres observations, à cette étape il s'agit de mettre tout cela en forme pour trier et stabiliser les informations recueillies, les relire et les inscrire sur une feuille séparée comme un compte rendu d'entretien.

1.2. Analyser les critères de motivation

Le système de motivation d'une personne détermine la nature de son investissement dans sa vie professionnelle. Le recruteur doit faire le point des réponses apportées par le candidat lors de cette phase de l'entretien et poser les questions suivantes :

- Les critères annoncés reflètent-ils une structure riche ou pauvre ?
- Traduisent-ils un degré d'investissement dans le travail cohérent avec celui recherché ?
- Les critères énumérés sont-ils cohérents avec le poste proposé ? Certains sont incompatibles ?
- Quels sont ceux risquant d'être source de démotivations en fonction du poste proposé et de son environnement ?
- Un ou plusieurs critères du candidat sont-ils identiques ou proches des nôtres ?
- Les motivations développées par ailleurs sont-elles cohérentes avec les critères énoncés ?
- Le candidat a-t-il évoqué ses critères à plusieurs reprises tout au long de l'entretien ?

1.3. Faire un bilan des compétences et caractéristiques de personnalité par rapport au profil du poste

Cette étape consiste à :

- Prendre un fiche « profil de poste » vierge ;
- Cocher toutes les compétences et caractéristiques détectées chez le candidat et barrer celles qui ne lui correspondent pas ;
- En cas de doute sur un des critères (absence de réponse claire), mettre un point d'interrogation en marge de cet élément du profil. Si enfin d'analyse, le candidat retient encore l'attention, il y a la possibilité de compléter la collecte d'informations lors d'un second entretien ;

- Ajouter dans les différentes rubriques de la fiche les compétences et caractéristiques personnelles du candidat, qui ne sont pas dans le profil mais qui sont perçues lors de l'entretien.

C'est un résumé donnant une vision d'ensemble du candidat.

1.4.~~Analyser les compétences et les caractéristiques de personnalité~~

Ce travail passe par un certain nombre d'interrogations :

- Quelles sont les compétences souhaitées mais que le candidat ne possède pas ? Quelles en seront les conséquences ?
- Quelles sont les compétences supplémentaires ? Quelles en seront les conséquences ? Il est important de mesurer les avantages et les inconvénients de ce type de situation. En effet, recruter une personne sur-qualifiée pour un poste est souvent une erreur. Elle risque de s'ennuyer très rapidement ou d'avoir la sensation de perdre sa valeur professionnelle. A terme, une possibilité d'évolution ou d'enrichissement de la fonction permettant une mise en œuvre de ces savoir-faire est-elle envisageable ?
- Quelles sont les caractéristiques de personnalité qui ne sont pas en adéquation avec le profil ? Quelles en sont les conséquences ?
- Quelles sont les caractéristiques de personnalité complémentaires, hors profil, décelées ? Quelles en seront les conséquences ?

1.5.~~Quelles sont les impressions du recruteur sur le candidat~~ ?

Voici, enfin, un espace pour l'irrationnel, le feeling. Le recruteur doit noter tout ce qui lui vient à l'esprit, laisser livre court à sa subjectivité. Cela donnera des impressions du type : elle est vraiment super ! Quel bel homme ! Quel prétentieux ! Je n'ai vraiment pas envie de bosser avec quelqu'un qui manque à ce point de gaieté ! Je déteste son parfum ! Etc.

Par la suite, il doit se pencher sur la nature de ce feeling. Est-il positif ou négatif ? Quel a été sont rôle dans l'entretien ? Puis, valider le degré d'objectivité autant que faire se peut.

Il est bien évident qu'à un niveau qualitatif équivalent par rapport au besoin, il est préférable de travailler avec quelqu'un avec qui l'on se sent bien.

1.6.~~Comment faut-il le manager~~ ?

Cette question apporte un grand regard sur le candidat. Manager, c'est entre autre motiver, déléguer, former… De quel style de management a besoin ce collaborateur pour donner le meilleur de lui-même ? Est-ce cohérent avec le style de management choisi et avec l'équipe dans laquelle la personne va s'intégrer ?

2. ~~Retenir la candidature ou non~~ ?

A ce stade, le recruteur a toutes les informations pour asseoir et conforter sa décision. Toutefois, plusieurs possibilités s'offrent à lui. Il doit faire 3 piles de dossiers :

- Première pile : il a toutes les informations et le candidat correspond effectivement au besoin. Il doit donc garder son dossier précieusement en attente et attendre évidemment d'avoir reçu tous les candidats afin de faire une analyse comparative des candidatures retenues.

- Deuxième pile : il n'a pas toutes les informations soit parce qu'il n'a pas réussi à les détecter, soit parce qu'il les a oubliées. Cette candidature reste *a priori* intéressante. Il doit mettre son dossier sur cette deuxième pile et attendre d'avoir reçu les autres candidats avant de convoquer cette personne pour un éventuel second entretien.
- Troisième pile : il a toutes les informations et le candidat n'est pas en adéquation avec le profil du poste. Mettre son dossier sur la pile des réponses négatives pour l'informer de la décision prise.

Après avoir reçu en entretien tous les candidats présélectionnés, on aura donc 3 catégories de dossiers :

2.1. Ceux qui intéressent vraiment le recruteur :

Premier cas, il y en a un seul, le convoquer pour un second entretien le plus rapidement possible afin qu'il n'échappe pas à l'entreprise.

Deuxième cas, il y en a plusieurs, les convoquer pour un second entretien afin d'affiner le choix et avoir les données nécessaires pour les départager.

Troisième possibilité, la pile est vide. Le recruteur n'a pas trouvé la perle qu'il cherchait.

2.2. Ceux qui intéressent le recruteur mais pour lesquels il manque un certain nombre d'informations pour asseoir sa décision.

2.3. Ceux dont le recruteur ne retient pas la candidature.

Le recruteur doit préparer tout de suite un courrier pour les informer de sa décision.

La pénurie des candidats est extrêmement frustrante pour le recruteur. Si le cas se présente, il doit commencer par analyser ses ressources de candidatures : A-t-il choisi la ou les bonnes filières ? A-t-il utilisé toutes les filières possibles ? Quels ajustements peut-il opérer ? Si la réponse aux trois questions est positive, il va lui falloir modifier son profil et son champ d'investigation. Par exemple : comment peut-il élargir le champ des candidats potentiels ? Y a-t-il des parcours professionnels connexes qui pourraient correspondre à son besoin ? Y a-t-il des compétences dans le profil qu'il peut supprimer et que la personne pourra acquérir par une formation spécifique ?

3. Prendre des références auprès des employeurs précédents

Cette démarche est importante pour obtenir des informations complémentaires sur un candidat. Elle n'est pas utilisée de façon systématique et cela est regrettable.

Quelques règles sont à connaître pour effectuer valablement une prise de références :

- Toujours demander au candidat les personnes qu'il est possible de contacter dans les postes précédents au cours de l'entretien et non sur un dossier de candidature afin d'observer ses comportements et d'analyser la nature des informations apportées.
- Ne jamais demander de références relevant de la vie privée.
- Se souvenir qu'il est interdit de donner des informations négatives sur une personne. La règle tacite consiste :
  - Soit à donner des informations positives, voire élogieuses, lorsque la personne a occupé valablement et efficacement son poste ;
  - Soit à informer le demandeur que l'on ne souhaite pas donner d'informations sur cette personne. Dans ce cas, la démarche consiste à donner son nom et ses

coordonnées à son correspondant afin qu'il puisse rappeler le recruteur ou à lui proposer une rencontre. Toutefois, la réponse ne doit pas pour autant accabler d'emblée le candidat de tous les maux. Il va alors falloir comprendre la raison de cette réponse.

4. ~~Approfondir la candidature à l'aide d'un second entretien~~

Un second entretien est souvent nécessaire pour valider une décision aussi importante que celle de recruter un collaborateur. Même s'il n'en reste qu'un. Cet entretien sera très différent du premier. Tout d'abord parce que le recruteur a rencontré tous les candidats présélectionnés. Son regard ne sera plus le même, surtout s'il s'agit du premier candidat rencontré. Ensuite, son « œil » sera plus exercé et certaines questions auxquelles il n'avait pas pensé auront émergé entre-temps.

Ce second entretien doit être en partie préparé. Le recruteur doit reprendre, avant recevoir la personne, l'ensemble de son dossier et élaborer un nouveau guide d'entretien comportant toutes les questions complémentaires qu'il désire poser ainsi que leur objectif. Il s'agit, problématique de tous les entretiens, de savoir commencer, faire progresser et conclure. Le candidat, sachant qu'il est parmi les finalistes, sera plus décontracté. Mais il sera également plus concentré sur la façon dont il va procéder pour emporter la décision d'être embauché. Cet entretien est donc beaucoup plus subtil que le premier. Le recruteur doit, donc, être plus attentif. Les principales étapes en sont les suivantes :

- Commencer l'entretien en expliquant au candidat les raisons qui motivent sa décision d'aller plus loin et de mieux le connaître. Il faut être clair avec lui sur la « concurrence ». Poursuivre par les questions à poser.
- Lui donner la parole pour qu'il expose ses réflexions sur le poste et sur ses motivations l'amenant à continuer avec l'entreprise ce processus de recrutement.
- Enfin, terminer par une discussion à bâtons rompus en fonction des centres d'intérêts du recruteur et de ceux du candidat afin d'élargir le contexte de l'échange. Cela permettra de détecter d'autres éléments de sa personnalité. Il ne faut surtout pas oublier de prendre des notes pour l'exploitation ultérieure de cet entretien.

Lorsque ce second entretien a pour objectif de compléter l'information, parce qu'on ne dispose pas de tous les éléments pour réaliser une analyse complète de la candidature ; l'approche adoptée par le recruteur va être différente.

Commencer l'entretien en précisant son objectif : compléter l'information. En effet, le candidat n'est qu'en demi-finale et il doit le savoir.

Puis, poser toutes les questions qui ont été préparées. Le recruteur peut être confronté à deux situations :

- Premièrement, l'éclairage apporté par ce complément d'informations permet de constater que le candidat ne correspond pas au besoin. Selon la situation, il faut informer tout de suite le candidat de la décision prise et de ses raisons.
- Deuxièmement, l'intérêt du recruteur pour le profil de la personne se confirme mais il a encore besoin de comparer sa candidature aux autres en piste.

Après la collecte des informations qui manquaient, aborder son intérêt est ses motivations pour le poste et son environnement afin d'enrichir sa « base de données ». Les informations complémentaires obtenues font que le candidat est considéré alors comme un des finalistes.

Le candidat peut être amené à rencontrer une autre personne de l'entreprise ou à suivre un véritable parcours comportant plusieurs rencontres avec des collaborateurs de l'entreprise. Il est de l'intérêt de tous que les différentes personnes impliquées ne parlent pas de leurs perceptions avant la rencontre avec le candidat afin de ne pas influencer leurs évaluations. Ensuite, il faut comparer les observations et faire émerger clairement les consensus et les divergences. Cela pourra également nourrir ce second entretien.

5. Se décider pour un candidat

Il est toujours préférable de réfléchir avant d'agir. Aussi, il faut prendre le temps d'analyser le second entretien selon les mêmes modalités que le premier, affiner l'analyse pour chaque candidat et déterminer si l'on souhaite le recruter. Deux possibilités s'offrent :

- Soit il n'y en a qu'un, et ce sera celui-là. Lé téléphoner aussitôt et lui envoyer une confirmation d'embauche.
- Soit il y en a plusieurs, comparer alors les informations collectées sur chacun des finalistes. Hiérarchiser les critères, c'est-à-dire établir des priorités et faire ressortir ceux qui sont les plus importants. Puis, sur la base de cette hiérarchie de critères, comparer les candidats et déterminer celui qui est le plus proche du candidat idéal. Certains recruteurs attribuent des points ou des coefficients à chacun des critères, puis font le total des notes obtenues pour chaque candidat et retiennent celui qui a le meilleur score. Cette pratique peut aider utilement les personnes en difficulté pour prendre une décision.

Les candidats qui n'ont pas été sélectionnés doivent évidemment être informés de cette décision par un courrier qui ne doit pas être seulement une lettre de type administratif et impersonnelle, ils sont venus à deux entretiens, cela mérite quelques égards :

- Lui préciser que, comme il a été informé lors du dernier entretien, plusieurs personnes étaient en « finale » et que le choix s'est porté sur un candidat correspondant davantage au profil recherché.
- Le remercier de la qualité des contacts qui ont eu lieu.
- Et, enfin, lui souhaiter bonne chance dans sa recherche d'emploi.

Si la raison du choix porte sur une compétence technique particulière, il faut le mentionner dans le courrier, cela fera plaisir au candidat d'identifier la cause du rejet de sa candidature.

VII. Les limites de l'entretien d'embauche

Si un recruteur est en droit d'exiger d'un candidat certains documents et renseignements, l'entretien d'embauche ne peut faire l'objet d'aucune question ni pratique discriminatoire.

1. Quelles questions le recruteur doit-il proscrire?

Sont réputées discriminatoires selon le Code du travail toutes les questions portant sur l'un de ces sujets:

1.1. **L'origine, les mœurs** (ex : la vie sexuelle), l'appartenance à une ethnie, une nation ou une race, les opinions politiques, les convictions religieuses, l'état de

santé (ex: séropositivité, toxicomanie) ou le handicap sauf si l'inaptitude est constatée par un médecin du travail;

1.2. **~~Le sexe du candidat ne doit pas être une condition à l'emploi~~** sauf si l'appartenance à un sexe est la condition déterminante de l'exercice de l'emploi, par exemple, les artistes appelés à interpréter un rôle ou les mannequins chargés de porter des vêtements;

1.3. **~~La situation de famille~~** (ex : concubinage, profession des proches);

1.4. **~~L'état de grossesse~~** (l'employeur ne peut pas rechercher ou faire rechercher les informations concernant cet état);

1.5. **~~L'appartenance à un syndicat~~** ou l'exercice d'une activité syndicale;

1.6. **~~Les antécédents judiciaires~~** sauf pour certaines professions, par exemple celles qui exigent une manipulation de fonds, les professions de surveillance, de gardiennage.

2.3.1.1.1. ~~Quelles informations peut collecter un recruteur?~~

Les informations demandées doivent avoir pour objet exclusif d'apprécier la capacité à occuper l'emploi proposé et doivent avoir un lien direct et nécessaire avec celui-ci (art. L 121-6 du Code du travail).
L'employeur peut ainsi recueillir auprès de l'intéressé des informations concernant son état civil, ses diplômes et leurs justificatifs, ses emplois précédemment occupés, l'existence d'une clause de non-concurrence dans un contrat de travail antérieur, sa carte de séjour pour les travailleurs étrangers.

2.3.1.1.2. ~~Quel recours en cas d'abus?~~

En cas de litige, il appartiendra au tribunal saisi d'apprécier si la question avait un lien direct avec l'emploi.
Ainsi, un recruteur peut-il inviter un candidat à lui présenter son permis de conduire si l'emploi à pourvoir exige la conduite d'un véhicule (par exemple, et pour un livreur, effectuer des livraisons).
En revanche, un candidat ne peut être invité à présenter son livret scolaire[23].

CONCLUSION

Phase très importante du recrutement, c'est l'outil le plus fréquemment utilisé pour la prise de décision d'embauche, pour sélectionner la personne capable de s'adapter à l'état d'esprit de l'entreprise et au poste proposé.

~~Place et rôle de l'entretien de sélection dans un processus d'embauche~~

[23] http://www.super-secretaire.com/magazine/vie-pro/recherche-d-emploi/cid1467-les-limites-legales-de-l-entretien-d-embauche.html

- ~~Soit comme une technique exploratoire :~~

- Outil de tri des candidats au début du processus « pour voir »
- Possible lorsqu'il y a très peu de réponses à une annonce
- Possible lorsque les postes sont peu qualifiés et il est difficile d'effectuer un tri sur courrier
- Possible lorsque l'entreprise demande à une personne de se présenter pour lui proposer un poste

- ~~Soit comme technique d'approfondissement :~~

- Après présélection sur dossier et tri des candidatures correspondants aux critères objectifs (mesurables) du poste à pouvoir
- Cette étape devient le cœur même de la sélection, le temps fort du processus de recrutement
- L'entretien n'est pas la panacée infaillible et il est donc souhaitable d'y associer un certain nombre de techniques complémentaires (test psychotechniques, épreuves professionnelles, graphologie, etc...)

Apprécier les qualités humaines et professionnelles d'un candidat est un exercice difficile, surtout dans un temps aussi limité que celui d'un entretien. Et donc, le recruteur doit être au courant de toutes les formalités nécessaires pour choisir le bon profil et la perle rare en un temps record[24].

[24] http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-Universite/aide-scolaire-Management/definition-objectifs-et-role-de-l-entretien-but-du-recruteur-recrute-et-la-place-de-l-entretien-de-recrutement-par-rapport-aux-tests-divers/21684

Chapitre3 : Les tests de recrutement

Prudentes dans leur recrutement, les entreprises cherchent à connaître le mieux possible les candidats. Il n'est donc pas rare qu'en plus du traditionnel entretien, elles fassent passer des tests.

I. Définition

On entend par test de recrutement, tous les exercices qui permettent d'obtenir des renseignements d'ordre technique, intellectuel, psychique sur les candidats. Ils ne sont pas toujours directement liés aux compétences requises pour le poste à pourvoir, certains mesurent l'esprit logique du candidat, d'autres cherchent à définir sa personnalité, certains la fouillent. Les tests d'évaluation ont avant tout pour but de prédire la réussite ou l'échec du candidat pour tel ou tel poste et permettent aussi de le comparer aux autres candidats.

II. Les tests d'évaluation

1. Les tests d'aptitudes

1.1. Définition

Les tests de recrutement sont des exercices qui permettent d'obtenir des renseignements d'ordre technique, intellectuel, psychique sur les candidats.
Parmi ces tests on peut trouver les tests d'aptitude. Ces derniers reprennent pour la plupart des tâches professionnelles. Ils visent, en effet, à fournir des indications précieuses, non seulement sur la performance au travail, mais aussi sur la capacité à se former et à évoluer.

1.2. les différents tests d'aptitude[25]

Aptitude numérique ou verbale, connaissance d'un métier, sens critique, maîtrise du français… les tests d'aptitude évaluent toutes sortes de savoirs et de compétences.

1.2.1 les tests d'aptitude numérique

[25] « S'entrainer aux tests psychotechniques » Page 5

« Les candidats sont souvent inquiets de l'idée de passer ce type de tests, remarque Stephanie le Ferrand, consultante chez un éditeur de tests. Certains font remarquer qu'ils n'ont pas fait de mathématiques depuis des années. Mais, il faut savoir que ces tests n'ont rien à voir avec des exercices de maths tels qu'on peut les rencontrer dans son cursus scolaire. Leur objectif est d'évaluer la capacité à manipuler des données chiffrées. Les exercices proposés sont généralement liés à des situations professionnelles et font référence à des données de production, de gestion de stocks, de chiffres d'affaires… ». **Exemple (voir annexe 1)**

1.2.2 ~~les tests d'aptitude verbale~~

« L'objectif de ces exercices est d'évaluer la manière dont une personne interprète et utilise des données écrites, indique Stéphanie le Ferrand. Il ne s'agit pas d'évaluer un niveau en grammaire ou en orthographe. Ainsi, les candidats se voient remettre de petits textes, des extraits de journaux ou de règlements. Leur tâche consiste à se prononcer sur des propositions destinées à vérifier leur niveau de raisonnement. ».
Exemple (cf : annexe 2)

1.2.3 ~~les tests d'aptitude spatiale~~

Leur objectif ? Evaluer la vison en 3D. ce type d'exercice est généralement utilisé dans le cas de recrutement pour des fonctions techniques : des ingénieurs, des informaticiens en CAO (conception assistée par ordinateur).

1.2.4 ~~les tests d'aptitude verbale~~

« L'objectif de ces exercices est d'évaluer la manière dont une personne interprète et utilise des données écrites, indique Stéphanie le Ferrand. Il ne s'agit pas d'évaluer un niveau en grammaire ou en orthographe. Ainsi, les candidats se voient remettre de petits textes, des extraits de journaux ou de règlements. Leur tâche consiste à se prononcer sur des propositions destinées à vérifier leur niveau de raisonnement. ».
Exemple (cf : annexe 2)

1.2.5 ~~les tests d'aptitude spatiale~~

Leur objectif ? Evaluer la vision en 3D. Ce type d'exercice est généralement utilisé dans le cas de recrutement pour des fonctions techniques : des ingénieurs, des informaticiens en CAO (conception assistée par ordinateur).

1.2.6 ~~Les tests de raisonnement mécanique~~

Ce type de test est notamment utilisé dans l'industrie, pour des métiers liés à la production. Ils mettent généralement en scène différents types de mécanismes des jeux de poulies ou de pistons.

1.3. ~~Quelques tests d'aptitude~~ [1]

~~1.3.1 Le CTA~~

le CTA est un test d'évaluation de la pensée critique destinée à juger du potentiel intellectuel d'un candidat en cernant sa capacité à raisonner de façon analytique, avec recul et objectivité. Une compétence particulièrement sollicitée dans les fonctions d'encadrement.
Ce test se compose de cinq parties, qui comportent elles-mêmes 16 exercices basés sur des situations économiques, politiques, sociologiques ou de la vie courante.

1.3.2 Le TEAI

Edité par les ECPA (éditions du centre de psychologie appliquée), tout comme le CTA, le TEAI (test d'évaluation des aptitudes intellectuelles) est constitué d'une batterie d'exercices destinés à évaluer les aptitudes verbales, numériques et abstraites.
Ce test comporte trois types de tests faisant appel à plusieurs types de raisonnement. D'abord, un test d'aptitude verbale pour évaluer l'aptitude au raisonnement déductif : à partie d'un énoncé, il faut indiquer, parmi plusieurs réponses possibles, celles qui en découlent logiquement. Viennent ensuite une épreuve numérique destinée à mesurer l'aptitude à raisonner sur les nombres et une épreuve abstraite évaluant l'aptitude à trouver des analogies et des différences entre des groupes de figures.

(1) | « S'entrainer aux tests psychotechniques » Page 60

1.3.3 Le DAT 5

Ce test qui en comporte en réalité huit, évalue différentes aptitudes : le raisonnement verbal, l'aptitude numérique, le raisonnement abstrait, l'orthographe et la grammaire, le travail de bureau (rapidité et exactitude), les relations spatiales et le raisonnement mécanique. **Exemple (cf annexe 3)**

1.3.4. Le BUR

Le BUR (pour bureau) est une batterie de tests d'aptitude qui, comme son nom l'indique, est avant tout utilisé pour le recrutement de personnel de bureau, de secrétaire, dans des secteurs comme le commerce, l'industrie ou encore l'administration.

Le BUR est composé d'une série d'exercices permettant d'évaluer la capacité des candidats à occuper un emploi administratif. En premier lieu, le candidat passe des épreuves de classement qui seront suivies par des exercices d'orthographe ; il s'agira par exemple de corriger les fautes insérées dans un texte de dizaine de lignes. Viennent ensuite des exercices de calcul (additions, soustractions, divisions et multiplications) et de compréhension de texte (qui prendront la forme d'une synthèse et d'une analyse de texte). **Exemple (cf : annexe 4)**

1.3.5. le BV 16 et le BV 17

Dans le domaine de tests de compréhension verbale, le BV 16 et sa version plus difficile, le BV 17, sont couramment utilisés.
Ces deux tests ont pour vocation l'évaluation des capacités à appréhender des idées dans leur globalité et à en comprendre la signification exacte, autrement dit à mesurer l'efficacité de la pensée conceptuelle. Ce test se compose de citations d'auteurs

classiques (11 pour le BV16 et 15 pour le BV17). Pour chacune d'entre elles, il est proposé six interprétations différentes parmi lesquelles il faut choisir les deux phrases dont le sens est le plus proche (ou le moins éloigné) de la citation en question.
Exemple (cf : annexe 5)

2. ~~Les tests psychotechniques :~~

2.1. ~~Définition~~

Les tests psychotechniques sont définis comme une épreuve standardisée et scientifiquement élaborée, permettant de mesurer objectivement différentes caractéristiques affectives, intellectuelles ou motrice d un candidat, en vue de prédire sa réussite ou sans échec dans un poste de travail déterminé.

Quatre éléments fondamentaux sont à relever dans cette définition :

- La standardisation : qui implique une tache identique à effectuer par un ensemble de candidats placées dans les mêmes conditions de passation, la correction étant assurée selon les mêmes critères

- l'élaboration scientifique : tous les spécialistes mentionnent les trois qualités essentielles d'un test :

  la fidélité qui garantie qu'un même candidat, soumis à un même test, à quelques mois d'intervalle obtient les mêmes résultats.

  la sensibilité qui permet un classement nuancé des candidats :un test dans l'échelle de notation va de 0 à 20 offre plus de possibilités de classement qu'un autre qui ne peut être noté de 0 à 10 .

  la validité qui garantit qu'un test mesure réellement ce qu'il est censé mesurer

- la mesure objective : un même test, corrigé par plusieurs correcteurs, doit aboutir à une même notation chez chacun d'entre eux. Le but de la mesure n'est pas d'évaluer un candidat dans l'absolu mais de comparer la notation à celles obtenus par la population de référence et de la situer dans cet ensemble

- la prédiction de réussite ou d'échec : cette prédiction porte exclusivement sur le degré d'adéquation des caractéristiques du candidat avec le profil de fonction et ne constitue pas un jugement sur la personne

2.2. ~~Objectif des tests psychotechniques~~

Les tests psychotechniques visent à cerner les capacités d'apprentissage, de rapidité, et de fiabilité d un individu.
En effet l'aptitude mentale générale peut être définit comme la capacité d'un individu à apprendre avec rapidité et exactitude une tache, un sujet et/ou une habileté dans des

conditions optimales d'apprentissage, ce qui signifie que les personnes qui ont un score élevé aux tests trouvent des réponses correctes aux problèmes , prennent rapidement des bonnes décisions, évaluent correctement les situations ,sont capables d'utiliser le raisonnement abstrait et d'acquérir des connaissances qu'elles sauront utiliser dans de nouveaux contextes

2.2.1 A qui le faire passer ? Pour quel poste ?

Ils sont surtout utilisées dans le cadre de concours administratifs, ou pour accéder a des grandes écoles. Mais ils sont également employés par les entreprises et les cabinets de recrutement pour évaluer des candidats à un poste à pourvoir.

2.2.2 le quotient intellectuel

2.2.2.1 Qu'est ce que le QI ?

Le Quotient Intellectuel est mis au point en 1906 par le psychologue français Alfred Binet pour le ministère de l'Éducation nationale. L'objectif est alors de détecter les enfants en échec scolaire pour leur apporter un soutien personnalisé.
Le Quotient Intellectuel est la mesure de la capacité de réflexion d'une personne par rapport à la moyenne des valeurs obtenues d'un groupe d'âge, Ainsi un enfant de 10 ans montrant les mêmes résultats que la moyenne des enfants de 12 ans a « douze ans d'âge mental » et un QI de 120 = (12 / 10) x 100. (le rapport entre l'age mentale et l'age réel le tout multiplié x100)

2.2.2.2 Les tests de QI sont-ils fiables ?

Oui, dans la mesure où on ne leur demande pas plus d'informations qu'ils ne peuvent donner. Les tests n'évaluent pas, par exemple, l'intuition et l'imagination, mais une certaine performance. Par ailleurs certains jugent que les QI ne peuvent prétendre avoir une valeur universelle étant données les diversités culturelles. Des études ont ainsi montré que les résultats au QI des immigrants s'élevaient 5 ans après leur arrivée dans leur pays d'adoption.

2.2.2.3 Le QI mesure-t-il l'intelligence ?

Le QI évalue le quotient intellectuel. Il ne s'agit pas en effet de mesurer l'intelligence, mais de pouvoir établir des comparaisons, avec une population de référence ou avec la personne elle-même, par exemple pour estimer le développement de ses capacités intellectuelles.

2.3. Les limites d un test psychotechnique

1- l'insuffisance d un seul test : Un seul test est insuffisant pour cerner les différentes caractéristiques d un candidat. Une bonne secrétaire ne doit pas seulement maîtriser le traitement du texte, elle doit également faire preuve d'un sens de l'organisation, de précision, de discrétion…

2- l'imperfection d'un test : Les tests psychotechniques ne sont pas des outils miracles mais des instruments de mesure parmi d autres avec des imperfections qui peuvent intervenir a différentes étapes , une analyse imprécise du poste de travail , une méconnaissance de l'organisation, un échantillonnage incorrect ou insuffisant, consigne mal formulée .

3- Un test est coûteux: les tests (l'acquisition, la passation, l'interprétation des résultats) constituent un investissement coûteux, si l'entreprise opte pour cette technique, il faut que l'investissement soit rentable et il convient donc de s'entourer de toutes les garanties possibles, en comparant les offres des éditeurs et des intermédiaires.

(1) | « Toute la fonction Ressources humines » Anick COHEN Pages 110, 111
(2) | « Recruter sans trop d'erreurs »

3. Les tests de mise en situation

3.1. définition [1]

Encore appelé bilan comportemental, centre d'évaluation ou Assessment Center, cette méthode consiste à mettre les candidats en situation la plus proche de la réalité professionnelle afin de constater leur réaction face aux événements qu'ils auront à maîtriser.
On peut la définir comme une prise de poste en raccourci pour l'observation du comportement face aux éléments essentiels de l'emploi.

On vous présente ci-dessous les différences entre une méthode d'évaluation classique et l'Assessment center :

Méthodes classiques	Assessment center
Qui est-il ? - Cv - Expérience professionnelle - Compétences - Personnalité - Niveau intellectuel	Que va-t-il faire ? - Organiser - Décider - Informer - Déléguer - Etc.

L'Assessment center est un processus d'évaluation qui comporte une démarche précise faisant appel à plusieurs méthodes d'évaluation (les mises en situation, mais également les tests et les entretiens). L'assessment center est également utilisé en évaluation du potentiel.

3.2. La mise en situation :

3.2.1. Définition :

Elle est un des outils d'évaluation de l'assessment center. Elle a comme principal objectif d'acquérir une opinion sur un candidat à partir de l'analyse de comportements directement observables. Elle met en scène le candidat au cours d'une séquence

fréquente et/ou significative de son futur poste mais pas nécessairement dans un contexte professionnel identique. **Exemple (cf : annexe 6)**

3.2.2. **~~les objectifs de mise en situation :~~**

Compléter l'appréciation du recruteur, limiter les « erreurs de casting », vérifier que le candidat possède les aptitudes requises pour le poste… autant d'attentes auxquelles répondent les mises en situation.

---

(1) | 'Toute la fonction ressource humaine'

4.2.2.1. ~~Eviter les erreurs de casting~~

Le premier objectif des mises en situation est de limiter les erreurs de recrutement, comme l'explique Maryvonne Labeille qui dirige un cabinet de recrutement dont l'organisation d'assessment center constitue l'une des spécialités : « c'est un moyen pour une entreprise
De s'assurer que le comportement, la manière d'agir et de réagir d'un postulant va s'adapter à sa culture et à son fonctionnement et qu'il pourra s'intégrer sans problème. Mais, cela constitue également une assurance pour le candidat : par exemple, s'il décide de quitter son poste actuel pour une nouvelle entreprise, il peut être rassuré par le fait que la société dans laquelle il veut entrer a une démarche structurée en matière de ressources humaines et qu'elle s'entoure de précautions quand elle recrute. »

4.2.2.2. ~~Observer le comportement en situation :~~

Les jeux de rôle qui mettent les candidats en situation de management, de négociation commerciale ou d'animation de projet ont pour objectif premier l'évaluation des comportements et des réflexes en situation professionnelle. Avec les mises en situations, peuvent apparaître en pleine lumière des qualités et des aptitudes, mais également des faiblesses, passées inaperçues lors d'un entretien.

De son côté, Philippe Fresse, consultant senior au sein du cabinet Altedia Drouot, remarque que « les mises en situation permettent de mieux cerner certains aspects de la personnalité d'un candidat difficilement palpables par d'autres moyens. Comment le candidat gère-t-il son temps ? Arrive-t-il à gérer son stress ou se laisse-t-il déborder ? est-il capable de prendre rapidement des décisions ? Autant de questions qui peuvent trouver leurs réponses grâce à des exercices de simulation ».

3.2.3. **~~les types de mise en situation~~**

3.2.3.1. ~~Exercice « in basket »ou de la corbeille de courrier~~

Dans un « in basket », le candidat se retrouve dans la peau du salarié qui occupe le poste qu'il convoite. Il a face à lui une pile de documents qui doivent être traités de manière urgente. Ces documents comprennent des données générales (rapport d'activités de l'entreprise, organigramme, informations sur le service concerné…) et des documents courants (courriels de collaborateurs et de supérieurs, courriers de clients, notes de services, commandes ; facture…). Au candidat d'organiser le temps imparti, généralement entre deux à trois heures, pour hiérarchiser les priorités puis trouver des solutions et des réponses adaptées à tous les problèmes qui lui sont

présentés. A partir de cette mise en situation, on pourra analyser ses capacités à organiser son emploi du temps, sa façon de prendre des décisions opérationnelles, de gérer des conflits dans son équipe ou encore de régler un différend avec un client.
Exemple (cf : annexe 7)

3.2.3.2. Les jeux de rôle:

Les jeux de rôle consistent à faire jouer aux candidats des scènes vécues par des personnes en poste. Jouer ou plutôt vivre, puisqu'il s'agit de réagir et d'agir, comme si l'on était déjà en fonction. Le plus souvent, les candidats ne sont pas confrontés à une seule situation mais à plusieurs. Ils devront successivement rencontrer un collaborateur, un responsable hiérarchique puis un interlocuteur extérieur (un client, un fournisseur…). **Exemple (cf : annexe 8)**

3.2.3.3. Les exercices de groupe:

Définition:

Les exercices de groupe consistent à faire travailler 4 à 10 personnes sur un problème dont elles doivent débattre. Ils correspondent à l'un des moyens les plus intéressants pour observer des comportements d'animation, de contribution et de leadership en groupe de travail. Les finalités peuvent être la résolution de problème, la gestion de crise, la créativité, la recherche de consensus

Quand les utiliser ?

Les exercices de groupe ne sont pas fréquemment utilisés car il demande de la part des recruteurs de grandes capacités de décryptage psychologique. En effet, l'observateur de l'entretien de groupe doit être capable de déchiffrer les interactions au sein du groupe et de cerner chaque individu par rapport au rôle joué dans l'entretien

Pourquoi les recruteurs utilisent-ils ces entretiens ?

L'entretien collectif n'a pas pour but de mettre les candidats en concurrence.
Il permet de juger vos qualités d'écoute, votre esprit de conviction, votre capacité de synthèse et votre dynamisme. Il aide le recruteur à mieux cerner le rôle que vous jouez au sein d'une équipe.

Comment se déroulent-ils ?

- Plusieurs candidats (généralement de 8 à 20) sont réunis autour d'une table ronde pour débattre d'un sujet ou être en situation de travail de groupe (prendre une décision ou effectuer une tâche). L'entretien dure ordinairement entre 10 et 30 minutes.

- Avant de lancer la discussion, le recruteur peut profiter de la présence de plusieurs candidats pour présenter l'entreprise et le poste à pourvoir. Cette introduction peut être aussi une première phase d'observation : à travers les réactions des candidats et les questions qu'ils posent.

3.2.4. Les autres types de mise en situation:

3.2.4.1. les études de cas:

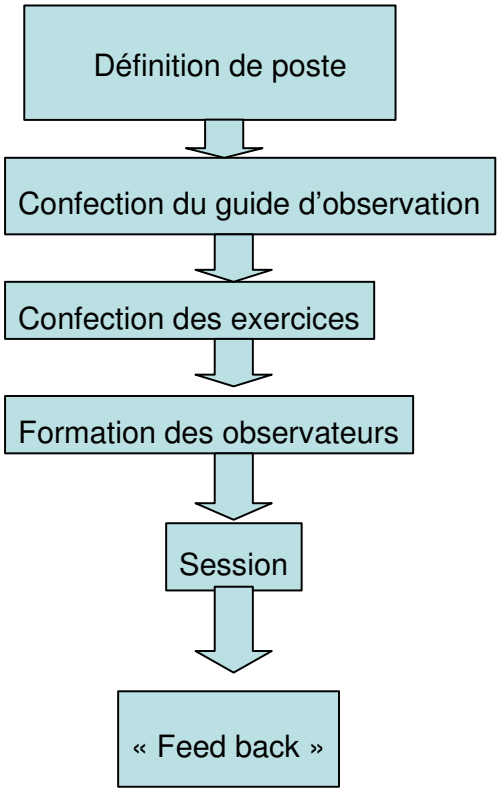
Elles ont pour objectif d'évaluer vos compétences analytiques et organisationnelles. Elles sont utilisées pour déterminer vos capacités à assimiler une information complexe, à identifier les problématiques clés qui s'en dégagent, à préparer des réponses adaptées et à les justifier de manière à convaincre de leur bien fondé.

3.2.4.2. Les présentations:

Elles suivent généralement l'étude de cas. En effet, il s'agit de faire une présentation orale de vos recommandations, devant les autres candidats ou un groupe de recruteurs. Objectif: évaluer votre aisance à l'oral.

3.2.5. Le déroulement de l'assessment center :

- Schéma du bon déroulement d'un Assessment Center :



Un bon « assessment center » répond tout d'abord à un besoin clairement formulé. Il s'appuie ensuite sur un profil d'exigence précis, valable dans le futur, dans lesquels les critères de succès sont définis. Les simulations sont alors construites pour permettre réellement d'évaluer de manière fiable les dimensions souhaitées.

Il faut ensuite disposer d'une équipe d'évaluateurs performants, formés à l'art de l'évaluation et connaissant bien le monde de l'entreprise et s'assurer que l'outil de l'assessment center soit positionné dans la politique du personnel et que son rôle soit clairement communiqué.
Pour réussir cette mission, le moment du feed back se révèle donc décisif. Il ne doit donc en aucun cas apparaître comme un jugement, un élément « exogène » c'est pourquoi il sera :

- basé sur l'observation concrète
- communiqué de manière précise, valorisant les forces et les faiblesses, montrant les conséquences, conduisant à un dialogue, favorisant la prise de conscience
- transparent
- orienté sur un plan de développement

3.2.6. **Les avantages de l'assessment center :**

- Elle permet tout d'abord d'obtenir une image précise et synthétique des compétences individuelles dans le cadre de mises en situation collectives.
- L'appréciation du comportement d'un candidat face à la résolution d'un problème (savoir faire et savoir être)
- dans le cadre de promotions ou de concours internes, on peut détecter au sein des effectifs de l'entreprise les candidats les plus aptes à occuper un poste vacant ou de nouveaux postes créés dans l'organigramme
- L'assessment permet d'effectuer une évaluation comparative des compétences et potentiels entre plusieurs candidats et - comme dans la démarche de recrutement externe - d'évaluer les plus aptes à occuper le poste en question

3.2.7. **Les limites de l'assessment center :**

- Il est nécessaire de le coupler à d'autres méthodes : pour Nawal jai consultante sénior à LMS ORH « Les motivations ou les ambitions peuvent difficilement être décelées à travers un assessment center
- Temps et coût trop élevé : ce test est coûteux en temps comme en argent. Il ne devient rentable que pour un volume de recrutement. « passer un assessment center est une démarche trop lourde pour le recrutement de quelques personnes » note le DRH de shell maroc
- Comme dans tout système d'évaluation, la part de subjectivité est toujours présente.
- La multiplicité des assesseurs peut parfois compliquer les décisions lorsque chacun essaie de défendre son poulain.

4. Les tests de personnalité

Dernière grande famille dans l'arsenal des tests de recrutement dont dispose les recruteurs : les tests de personnalité, encore appelés tests psychologiques. Les tests multidimensionnels de personnalité les plus courants sont les suivants : l'Inventaire de préférences personnelles d'Edwards, le California Psychological Inventory, l'Inventaire de personnalité de Gordon, l'Echelle de mesure de l'attitude de Thurstone, l'Inventaire de tempérament de Guilford et Zimmerman et l'Inventaire multiphasique de la personnalité de l'université du Minnesota.

4.1. Objectifs

L'objectif des tests de personnalité (ou inventaires de personnalité) est de mesurer les préférences et la personnalité de l'individu l'aide de ses traits caractéristiques. A travers les tests de personnalité, le recruteur va chercher à vérifier les traits du caractère du candidat de manière à voir si son profil correspond bien au profil du poste proposé. Les tests de personnalité se divisent en deux grandes familles : les inventaires de personnalité et les tests projectifs.

4.2. ~~Les inventaires de personnalité~~

Outils préférés des recruteurs, les tests de personnalité les plus utilisés sont les questionnaires (inventaires). Ils ont pour finalité d'identifier les traits dominants des comportements généraux et professionnels d'un candidat afin de déterminer à quels types de personnalité le candidat appartient.

Les traits de personnalité mesurés lors de ces tests sont nombreux, on peut citer par exemple : **le dynamisme**, **la persévérance**, **l'écoute**, **la résistance au stress**, **la bienveillance**, **l'autorité**, **l'autonomie**, **la motivation**, **la sociabilité**, **l'extraversion**, **la capacité à prévoir**, **la tendance à la réflexion**, **l'objectivité**, **le contrôle émotionnel**, **l'orientation du travail et le style de travail**, etc.

Pour garantir le niveau requis de fiabilité et d'objectivité, les candidats doivent répondre le plus spontanément et le plus honnêtement possible. Faute de ces éléments indépassables, on peut reprocher à ce type de tests une forte subjectivité.

Voici les inventaires de personnalité les plus pertinents et les plus utilisés :

4.2.1. ~~Le PAPI~~ (Perception And Preference Inventory)

Le PAPI est aujourd'hui l'un des questionnaires les plus pratiqués. Il dure généralement de dix vingt minutes. Les résultats sont en général commentés par le recruteur (analyse des résultats imprimés sous formes de rosaces), ce qui laisse au candidat l'opportunité de réagir, notamment en apportant des exemples concrets. Ce test donne des orientations claires et directes sur les comportements professionnels les plus courants du candidat tels que : **autorité et charisme**, **dynamisme**, **sociabilité**, **organisation**, **orientation et style de travail**, **autonomie**, et enfin, **contrôle émotionnel**.

On distingue deux types de PAPI :

- **PAPI-I** : c'est le plus utilisable, il contient 90 paires d'affirmations.
Par exemple, "j'ai tendance à me laisser influencer par les autres " / " j'ai tendance à ne pas respecter l'autorité ". Le candidat doit choisir celle qui lui correspond le mieux.

- **PAPI-N** : il soumet le candidat à 126 items (" je suis toujours un très gros travailleur ", par exemple). Le candidat doit cocher l'une des 7 réponses comprises dans une échelle allant de, pas du tout d'accord, à tout à fait d'accord, en passant par, ni d'accord ni pas d'accord.

Comme avec tous les tests, l'honnêteté prime avant tout.

4.2.2. ~~Le MBTI~~ (Myers-Briggs Type Indicator)

Le MBTI analyse les préférences fondamentales du candidat dans quatre dimensions :

- **Orientation de l'énergie**
- **Mode de perception**
- **Critère de prise de décision**

- **Passage à l'action**

Chacune de ces dimensions comporte 2 pôles sur un axe :

- **Extraversion/introversion**
- **Sensation/intuition**
- **Pensée logique/sentiments**
- **Jugement/perception**

A partir de la combinaison de ces 4 axes, le test définit le profil psychologique du candidat parmi 16 profils existants.

Ce test comporte 126 questions de 2 types :

- Questions à choix multiples comme :
  Préférez vous que l'on vous voie comme :
  - Un créateur
  - Un organisateur
- Choix dans des couples de mots comme :
  Choisissez entre ces deux mots celui qui vous correspond le mieux :
  - Diriger
  - Organiser

Pour répondre aux tests du MBTI, il faut de 20 à 30 minutes. Ci-dessous un exemple de questions qui peuvent être posées dans un MBTI.

Pour faire le test, répondez à toutes les questions ci-dessous, puis cliquez sur le bouton "Voir votre portrait" à droite.

Il n'y a pas de mauvaises réponses, et répondez en toute honnêteté, sans limite de temps. Les résultats du test vous serons donnés, à droite, par les informations en dessous du bouton.

Votre sexe ○ Masculin ○ Féminin	**1 . Habituellement** ○ vous liez-vous facilement? ○ êtes vous plutôt tranquille et réservé?	**2 . Lorsque vous lisez pour votre plaisir, préférez-vous** ○ les manières nouvelles et originales? ○ les écrivains qui disent les choses de façon directe et simple?
3 . Laissez-vous le plus souvent ○ votre coeur guider votre tête? ○ votre tête guider votre coeur?	**4 . Quand vous allez quelque part pour la journée, préférez vous** ○ planifier ce que vous allez faire et quand, ou? ○ y aller tout simplement?	**5 . Quand vous êtes avec un groupe de personnes, le plus souvent** ○ vous joignez-vous à la conversation? ○ parlez-vous à une seule personne à la fois?
6 . Préférez-vous ○ préparer les rendez-vous, réceptions, etc., longtemps à l'avance? ○ vous sentir libre de faire ce qui vous plaît le moment venu?	**7 . Si vous étiez professeur, préféreriez-vous donner** ○ des cours pratiques? ○ des cours impliquant des théories?	**8 . Etes-vous au mieux** ○ quand vous affrontez l'inattendu? ○ quand vous suivez un plan soigneusement préparé?
9 . Dans les réceptions ○ vous ennuyez-vous souvent? ○ vous amusez-vous toujours?	**10 . Vaut-il mieux** ○ ne pas être assez chaleureux? ○ être trop chaleureux?	**11 .** ○ Parlez-vous facilement à presque n'importe qui aussi longtemps que nécessaire? ○ avez-vous beaucoup à dire uniquement à certaines personnes et dans certaines conditions?
12 . Vous entendez-vous habituellement mieux avec ○ les personnes imaginatives? ○ les personnes réalistes?	**13 . Donnez-vous habituellement plus d'importance** ○ aux sentiments qu'à la logique? ○ à la logique qu'aux sentiments?	**14 . Est ce que le fait de suivre un programme** ○ vous attire? ○ vous agace?

4.2.3. **Le SOSIE**

Le Sosie entend dessiner une image fidèle du candidat au travail. En une demi-heure le candidat doit répondre à 98 questions, sous forme d'affirmations groupées par trois ou quatre, concernant les traits de personnalité ou les valeurs morales. Il doit choisir l'affirmation dans laquelle il se reconnaît le plus et celle dans laquelle il se reconnaît le moins.

Exemple :

- Réfléchit toujours avant d'agir
- Est capitaine de l'équipe
- Se disperse dans son travail
- Se lie facilement d'amitié

L'analyse s'effectue selon 4 critères :

- **Dimension personnelle** (affirmation personnelle, image de soi, ses des responsabilités, puissance de travail et dynamisme, contrôle des émotions) ;
- **Aspirations** (recherche de statut, goût du changement, accomplissement de soi, intérêt pour les autres, autonomie) ;

- **Travail** (curiosité, initiative et décision, organisation, sens pratique, prudence) ;
- **Echanges** (sociabilité, capacité à diriger, acceptation des autres, recherche d'approbation, discipline).

Tout ceci aboutit à la définition du profil du candidat.

Le Sosie détermine 4 profils différents dégageant des styles de comportement et de management différents :

- **Homme (ou une femme) d'organisation** : c'est une personne qui prône la stabilité et la structure, très prudente et réfléchit avant de prendre des décisions. Elle est ordonnée, organisée et méthodique.
- **Chef de projet** : il est actif et efficace, il fait preuve d'assurance dans ses rapports avec les autres et aime le travail en équipe.
- **Facilitateur** : il est tenace, capable de perspicacité sur la tâche qui lui est confiée. On peut compter sur lui et il ne prendra de décisions à la légère. Il ne prend pas de risques.
- **Expert** : il est très exigeant avec lui-même et ne peut occuper de postes avec des responsabilités et des prises de décisions.

Aucun profil n'est mauvais, il est juste plus ou moins adapté au poste à pourvoir. Les résultats sont communiqués et font l'objet d'un débriefing.

Il existe d'autres tests sur le marché, certains classiques et d'origine américaine, comme le Guilford-Zimmerman ou **GZ** (300 questions), le **16 PF** de Cattell (187 questions) et l'Inventaire Psychologique de Californie ou **CPI-R** (414 questions), et certains orientés vers la négociation et la vente comme l'Inventaire de Personnalité des Vendeurs ou **IPV** (87 questions) et le Test des Capacités à la Négociation ou **NEGO** (28 situations).

4.3. ~~Les tests projectifs~~

Ce sont des tests d'investigation profonde de la personnalité, tels que le test de **Rorschach** (les dix planches de tâches d'encre, dont le fameux "papillon") ou le **TAT**, à base de planches présentant des personnages mi-tristes, mi-gais, dans des situations ambiguës, ou le Test de Frustration de **Rosenzweig**, sont des tests puissants de la psychologie clinique. Ils font appel à la dynamique profonde de l'inconscient, et cherchent à mettre en lumière la structuration et les fixations de la personnalité, acquises et cristallisées le plus souvent durant l'enfance.

À partir de tâches d'encre, d'associations de mots, ou de représentations de personnages, une discussion s'engage avec le candidat dans le dessein de déterminer la structuration de sa personnalité.

Ces tests font appel à la dynamique profonde de l'inconscient et doivent être mis en œuvre par des psychocliniciens capables d'interpréter le discours du candidat.

Ce sont, donc, des épreuves d'imagination. Ils sont souvent critiqués. En effet, certains estiment que leur analyse est beaucoup trop liée à la personnalité du psychologue qui est interprète. Le résultat peut difficilement être objectif dans ce cas.

4.3.1. ~~Le Rorschach~~

Le Rorschach analyse les traits de personnalité et peut permettre de déceler certains troubles, le recruteur présente dix planches (exemple ci-dessous) comportant chacune une tâche d'encre et demande : « qu'est ce que cela pourrait-être ? ».

Le temps n'est pas chronométré et le nombre de réponses n'est pas limité.

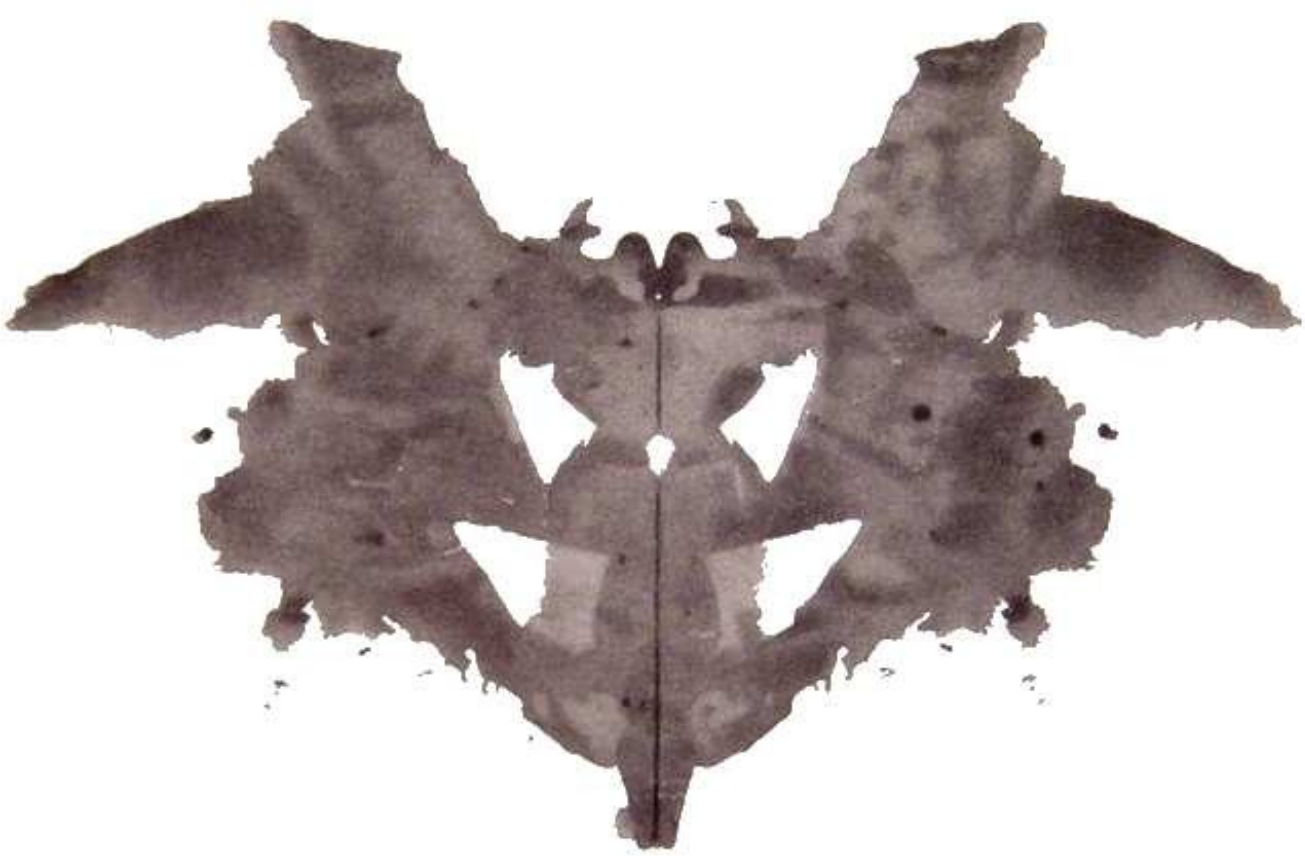


Image : Première planche Rorschach

Outre l'analyse des réponses, l'analyse du psychologue porte également sur l'attitude du candidat à répondre :

- Temps de réponse ;
- Remarques sur les taches ;
- Critique du test ;
- Hésitation ;
- Geste de recul ;
- Façon de tenir la planche entre les mains ;
- Mouvements des yeux ou des sourcils.

Les résultats de l'analyse diffèrent selon les aspects observés et sur lesquelles elle porte :

- ~~Réponse sur tout ou partie de la tâche~~ :

Interprétation du candidat	Code de la réponse	Analyse
Globale	C	Esprit de synthèse et d'organisation, capacité à la généralisation et à l'abstraction

Sur un détail mais classique	D	Intelligence rationnelle et pratique
Sur un détail mais inhabituel	Dd	Esprit éprouvant des difficultés à la synthèse. Peur, manque de confiance
Sur une partie autour de la tache	Dbl	Agressivité, non-conformisme, tendance au conflit et à l'agressivité

- Réponse sur forme, couleur ou mouvement :

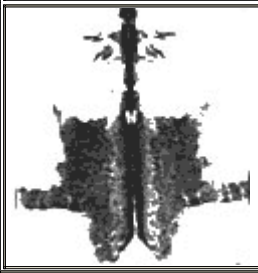
Interprétation du candidat	Code de la réponse	Analyse
Sur la forme et bonne	F+	Esprit capable d'apprécier correctement les choses. Doué et appliqué, rigueur dans la pensée
Sur la forme et mauvaise	F-	Manque d'intelligence. Si plus de 4 tâches exploitées de façon incorrecte, sujet montrant du retard mental
Sur la forme + la couleur	FC	Sujet objectif capable de dominer ses émotions et réaliste
Sur la couleur + la forme	CF	Sujet influençable, ou caractère changeant et manquant de rigueur
Sur la couleur seule	C	Risque de conflit, sujet pouvant devenir incontrôlable et très irritable
Sur un mouvement ou une action	K	Sujet sûr de lui, créatif et dynamique
Sur la différence de nuance des blanc, gris ou noir	E	Sujet ayant du mal à appréhender les responsabilités
Sur l'interprétation de l'arrière des zones noires	Clob	Sujet inquiet, timide et manquant de confiance en lui

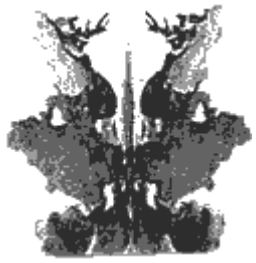
- Réponse sur le sujet vu :

Interprétation du candidat	Code de la réponse	Analyse
Un animal	A	En fonction des autres réponses. Une interprétation résumée est impossible.
Un être humain	H	
Un organe ou une partie de corps	Anat	
Un objet	OBJ	
Une image sexuelle	Sex	
Une plante	Pl	

Voici les 10 planches dans l'ordre où on les présente. Pour chacune, une ou deux possibilités de réponse sont données.

	Possibles : - des animaux qui volent - un homme ou une femme qui lèvent les bras

	à éviter : - un masque de diable - un corps mutilé
	Possibles : - 2 ours qui dansent - 2 animaux qui se font face (ils jouent) - 2 hommes qui se disent bonjour - 2 petites filles qui jouent à éviter : - un homme ou une femme la bouche ouverte
	Possibles : - 2 femmes qui pilent du grain - des danseurs ou des danseuses à éviter : - cadavre, gisant...
	Possible : - un singe à éviter : - tête d'animal à fourrure
	Possible : - oiseau, chauve-souris, papillon
	Possible : - peau de bête, tapis

	~~Possible :~~ - 2 femmes qui se regardent ~~à éviter :~~ - champignon nucléaire
	~~Possible :~~ - 2 animaux qui grimpent
	~~Possible :~~ - fleurs, roses, végétaux
	~~Possible :~~ - araignée, étoile de mer, insectes ~~à éviter :~~ - mort déchiquetés, éclatement

Ce test dure au moins une heure et est effectué par un psychologue ce qui peut être fortement reproché à ce test. Voici un exemple de résultats que peut dégager le Rorschach :

« Vous avez beaucoup d'énergie et de capacités intellectuelles, et vous savez les utiliser pour des actions louables.

Toutefois, se servir de ses compétences pour mettre en œuvre des plans machiavéliques est toujours possible.

Vos réponses correspondent à celles généralement données par des responsables de gangs organisés ou d'entreprises criminelles de grande envergure.

Vous sous-traitez la basse besogne, mais vous savez recruter les bonnes personnes et arriver à vos fins en parant à tous les imprévus.

Avec une bonne équipe bien entrainée et votre sens de l'analyse et de la prévision, aucun meurtre ne pourrait être empêché si vous décidez de mettre fin à la vie de quelqu'un ».

4.3.2. ~~Le TAT~~ (Thematic Aperception Test)

Créé en 1943 par Henri Murray (psychologue américain), le TAT est l'un des plus connus des tests projectifs. Le TAT est fondé sur des images à partir desquelles il

faut inventer une histoire. Le test est composé de 31 planches représentant des photos, images ou peintures, parfois floues. À partir des personnages, du décor, de la situation, il faut inventer une intrigue courte, avec un début, un développement et un dénouement. Les scènes présentées évoquent presque toujours le conflit, la tristesse ou la difficulté à communiquer.

Lors de l'analyse, les gestes, les pensées, l'attitude du personnage principal de chaque planche seront assimilés à ceux du candidat. Ceux des personnages secondaires correspondent à son environnement qu'il soit familial, amical ou professionnel. L'objectif de l'analyse est de dégager certains traits de caractère du candidat mais aussi d'évaluer son aptitude à élaborer un récit structuré.

L'analyse porte sur le contenu de l'histoire imaginée en fonction des photos suivant 6 facteurs :

4.3.2.1.**Le héros** :

Le recruteur jugera en fonction du personnage auquel le candidat s'est identifié... Donc celui dont les actions sont sensées être les plus proches des siennes.

4.3.2.2.**Les sentiments du héros et ses interventions** :

Ils sont classés en plusieurs niveaux de besoins (28 au total). Chaque besoin sera pondéré par un coefficient de 1 à 5 suivant son importance dans l'histoire que le candidat a racontée.

4.3.2.3.**L'entourage** :

En fonction de son récit, le recruteur analysera les rapports et l'influence que l'entourage du candidat a sur lui. La grille d'analyse est complexe et a été mise au point par le créateur du test.

4.3.2.4.**Le dénouement** :

Le recruteur observera la fin de son récit, gai, triste, victime, sauveur, et la position du héros dans ce dénouement. Cela lui permettra d'extrapoler les réactions du candidat dans des situations de conflit ou de crise.

4.3.2.5.**Le sujet** :

Chacun des récits du candidat abordera des sujets ou partira d'événements. C'est la fréquence des sujets abordés qui pourra indiquer au recruteur l'importance qu'il occupe dans sa vie.

4.3.2.6.**Les relations entre les personnages** :

Le recruteur examinera les rapports entre le héros et les différents autres personnages de l'histoire... Amour, jalousie, amitié... En fonction de l'âge des personnages, il pourra en tirer des reflets de l'attitude familiale du candidat.

Voici une description des images figurant sur les planches :

1/ Un enfant est accoudé sur une table, il a l'air songeur et tient sa tête dans ses mains. Devant lui il y a un violon et un archet.

2/ Sur un décor champêtre de collines, d'arbres et de moissons, 2 femmes sont debout. Celle de droite ressemble à une paysanne et est adossée à un arbre, celle de gauche est

plus jeune, elle semble venir de la ville et porte 2 livres dans ses mains. Derrière elles, un homme tors nu travaille avec un cheval.

3/ (homme) Un jeune homme ou une jeune femme est allongé(e) au sol, la tête dans ses bras sur le bord d'un canapé. Sur le sol, on aperçoit un objet qui pourrait être un révolver ou des clefs.
(Femme) Une femme se tient appuyée sur l'encadrement d'une porte, son autre main soutient sa tête.

4/ Une femme tient un homme dans son bras, elle le regarde avec attention. L'homme, lui, ne la regarde pas. En arrière, une femme nue assise sur un sofa baisse la tête.

5/ Dans une pièce, se trouve en avant à droite une table avec des fleurs dans un vase. Derrière la table, un meuble est surmonté d'une étagère pleine de livres. A droite, une femme penchée regarde dans la pièce en se tenant dans l'encadrement d'une porte.

6/ (homme) Sur la droite, un homme jeune vêtu d'un pardessus et portant un chapeau à la main regarde par terre. Sur la gauche, une femme d'une soixantaine d'années est debout près d'une fenêtre et regarde au loin. Elle tourne le dos à l'homme.
(Femme) Un homme fumant la pipe se tient derrière un sofa sur lequel une femme bien habillée est assise. Ils se regardent et sont en train de discuter.

7/ (homme) Deux hommes cadrés à la taille, un plus vieux avec une moustache regarde l'autre plus jeune, ce dernier regarde vers l'horizon.
(Femme) Une petite fille est assise sur l'accoudoir d'un fauteuil, elle regarde dans le vide en tenant une poupée dans ses bras. En face d'elle, sur un canapé, une femme appuie son bras sur un guéridon et lit le livre qu'elle tient dans ses mains.

8/ (Homme) Devant à droite, un jeune homme. Sur la gauche, un fusil. Derrière eux, deux hommes se penchent sur un troisième allongé torse nu sur un divan. Un des hommes semble tenir quelque chose dans sa main.
(Femme) Une femme assise sur une chaise est appuyée au dossier. Son menton est posé sur sa main droite. Elle regarde au loin.

9/ (homme) Quatre hommes sont allongé dans l'herbe. 2 d'entre eux on la tête sous un chapeau.
(Femme) Une femme court le long d'une rivière en relevant le bas d'une robe de soirée avec un décolleté. Juste derrière elle, une seconde jeune femme s'appuie contre un arbre. Elle tient dans sa main un magazine et un sac.

10/ Plan serré sur la tête d'une femme, qui appuie sa tête sur le torse d'un homme. Celui-ci est plus grand qu'elle. La main de la femme est posée sur son épaule.

11/ Un berger conduit un troupeau sur un chemin caillouteux. Alors qu'il va passer un pont, une sorte de "dinosaure" sort d'une grotte derrière lui.

12/ (homme) Un vieil homme se penche sur un jeune homme qui semble dormir sur un divan.
(Femme) Deux femmes dont on ne voit que la tête et les épaules se tiennent de face. L'une regarde au loin, l'autre plus âgée se tient le menton avec sa main.

13/ Un homme qui cache son visage avec son bras est debout. Dans son dos, un lit sur lequel une femme est allongée les seins nus et le bras pendants. Devant eux, une chaise et une table avec dessus une lampe et des livres.

14/ A travers une fenêtre ouverte, on aperçoit une femme qui s'appuie contre un mur. On ne distingue rien du reste de la pièce.

15/ Un homme au visage très maigre se tient debout au milieu des tombes d'un cimetière.

16/ "Vous devrez imaginer un dessin et une histoire sur une feuille blanche"

17/ (homme) Un homme nu est agrippé à une corde qui pend contre un mur.
(Femme) Une femme est appuyée sur le parapet d'un pont et regarde l'eau. Plus loin, des hommes déchargent une péniche sous l'œil du contremaître.

18/ (homme) Un jeune homme en pardessus est agrippé par trois mains qui semblent le retenir. Le fond de l'image est sombre.
(Femme) Une femme qui parait en colère semble serrer le visage d'une deuxième au pied d'un escalier.

19/ Une image floue, avec une forme au premier plan, dans une sorte de nuage, "chacun semble pouvoir y voir ce qu'il veut"

20/ Une image floue. Au milieu du brouillard, on distingue un homme ou une femme appuyé(e) sur un piquet.

4.3.3. ~~**Le test de frustration de Rosenzweig**~~

Ce test analyse la capacité du candidat à résoudre une situation conflictuelle à travers ses réponses à un interlocuteur. L'analyse se fait en 2 axes, découpés chacun en 3 sous rubriques :

4.3.3.1.~~**Direction de l'agressivité**~~ :

Report de la faute sur l'autre (l'extrapunitive) ;
Report de la faute sur soi (l'intropunitive) ;
Rejet de la faute, personne n'est responsable (impunitive).

4.3.3.2.~~**Réaction à la frustration**~~ :

Prédominance de l'obstacle (comment celui-ci est perçu, dramatisation, minimisation ou perception positive de celui-ci : « cela tombe bien », « nous allons enfin pouvoir ! ») ;
La défense du moi (reprend un peu le premier grand axe en s'attachant au ressenti du candidat et la façon dont il ressent la faute : blessé, déçu, peine, etc.) ;
La persistance du besoin (cherchez-vous une solution et laissez-vous venir. A-t-il une démarche de résolution du problème ?).

Les réponses sont comptabilisées et pondérées par des coefficients (en fonction du poste notamment) et par un système de "moyenne" obtenue statistiquement.

Le test se compose d'un livret contenant vingt-quatre situations frustrantes ou conflictuelles, présentées sous forme de bandes dessinées de deux personnages : l'un explique une situation, l'autre doit répondre.

La bulle vide doit être remplie le plus vite possible, en règle générale 30 minutes suffisent (un temps de réponse trop long doit être mal perçu par le recruteur : volonté de ne pas répondre, peur, angoisse, trucage des réponses, etc.).

Ce test peut être utilisé pour des commerciaux ou des responsables. Voici les 24 situations proposées par le test :

1/ Un automobiliste s'excuse de vous avoir éclaboussé, vous devez lui répondre.
2/ Vous êtes chez une amie et vous cassez un vase. Elle vous dit que sa mère tenait à ce vase, vous devez lui répondre.
3/ Vous êtes derrière une femme portant un grand chapeau, une autre vous fait remarquer que vous ne devez rien voir, vous devez lui répondre.
4/ Vous venez de louper votre train à cause d'une panne de voiture de celui qui devait vous emmener. Celui-ci s'excuse, vous devez lui répondre.
5/ Vous êtes vendeur et une cliente vous rapporte une montre, juste achetée, qui ne marche pas. Cela fait 3 fois qu'elle la rapporte, vous devez lui répondre.
6/ Vous empruntez 4 livres à la bibliothèque, la secrétaire vous fait remarquer que vous pouvez n'en prendre que 2, vous devez lui répondre.
7/ Au restaurant le serveur vous fait remarquer que vous êtes trop difficile. Vous devez lui répondre.
8/ Un "ami" vous annonce que votre petite amie l'a invitée à venir à un bal en lui disant que vous n'y seriez pas, vous devez lui répondre.
9/ Il pleut, le vendeur de parapluies vous explique qu'il ne pourra pas vous rendre le votre avant l'après-midi, quand le patron sera là, vous devez lui répondre.
10/ On vous traite de menteur devant témoin, vous devez répondre.
11/ On vous réveille en vous appelant par erreur au téléphone à 2 heures du matin, vous devez répondre.
12/ Un homme vous dit qu'un autre à pris votre chapeau à la place du sien (il a laissé le sien à la place), vous devez lui répondre.
13/ Un homme qui vous à fixé un RDV dit qu'il ne peut pas vous recevoir, vous devez lui répondre.
14/ Vous attendez une personne depuis 10 minutes. Quand une autre personne qui attend avec vous vous fait remarquer ce retard, vous devez lui répondre.
15/ Une femme qui est avec vous à une table de jeux, reconnaît que l'erreur qu'elle à faite vient de vous faire perdre, vous devez lui répondre.
16/ Un conducteur vous fait remarquer, après un accident, que vous n'aviez pas le droit de doubler, vous devez lui répondre.
17/ Une femme vous reproche d'avoir perdu les clefs de la voiture, vous devez lui répondre.
18/ Un vendeur vous dit qu'il n'a pas l'article que vous voulez. Vous devez lui répondre.
19/ Un policier vous dit que vous rouliez trop vite devant une école, vous devez lui répondre.
20/ Une personne vous demande pourquoi elle n'a pas été invitée à une réception, vous devez lui répondre.
21/ Alors que vous êtes en train de dire du mal d'une personne, une autre vous annonce que cette personne vient d'être hospitalisée, vous devez lui répondre.
22/ Vous venez de tomber, un homme vous demande si vous vous êtes fait mal (il y a

un témoin). Vous devez lui répondre.
23/ Une femme vous demande d'attendre sa tante qui doit venir vous saluer, alors que vous êtes sur le point de partir, vous devez lui répondre.
24/ Un homme vous rend votre journal déchiré par son bébé en s'excusant, vous devez lui répondre.

4.4. ~~Comment dénicher le meilleur test de personnalité pour le recrutement~~ ?

Pour le recrutement, un test doit être choisi en fonction de plusieurs règles sin quoi non pour la réussite de l'évaluation et de la sélection, à savoir :

- Le test doit être adapté aux objectifs du recrutement et aux candidats ;
- Le test doit permettre de fiabiliser réellement les décisions du recrutement ;
- Le test doit pouvoir être passé rapidement ;
- Il faut choisir le test sur des critères objectifs.

5. ~~La graphologie~~

5.1. ~~Définition~~

La graphologie est donc l'interprétation à partir de l'observation d'un manuscrit d'aspects conscients et inconscients d'un scripteur, de sa personnalité. Avant d'étudier les processus d'analyse d'une écriture, vous remarquerez qu'à chaque variable graphique ou groupes de variables correspondent une série d'interprétations dont le choix dépend de l'interaction d'un grand nombre d'autres variables.

Autrement dit, un signe graphologique n'a de significations que si l'on tient compte du contexte général de l'écriture et des conditions dans lesquels il a été réalisé. Une grande barre horizontale sur les lettres "t" aura une signification très différente s'il s'agit d'une écriture appuyée, grande, petite ou inclinée.

Il est donc essentiel d'avoir une vision globale de l'écriture et non analytique. Vision portant non pas sur un aspect graphique mais sur un mouvement, un geste qui se répartit dans l'espace.

Néanmoins, la terminologie graphologique n'est pas des plus complexes, d'une part elle n'est pas très étendue et d'autre part les définitions qu'elle utilise sont très descriptives et de ce fait, facilement mémorisables. [1][2]

(1) | http://grapho-pro.com/introduction
(2) | http://www.aerocontact.com/ocv_entretien_recruteur/conseil_entretien_emploi.php?ID=145

5.2. ~~Objectifs~~

Conforter l'évaluation que l'on a pu faire, du candidat lors de l'entretien et en aucun cas l'inverse. A la différence des tests, l'approche graphologique n'est ni étalonnée, ni fondée sur des données mesurables. D'où l'importance de la compétence du graphologue choisi

L'analyse de la trace écrite, de son mouvement, de sa mise en forme et en page (projection d'une partie de soi), permet de recueillir des informations autres que celles que livre l'échange direct avec le candidat.

L'analyse graphologique peut permettre de comprendre le fonctionnement global de la personne, ce qui propulse ou freine le candidat, son énergie, ce que l'on peut attendre de lui à longue échéance. Elle permet en outre d'identifier les contextes de travail qui lui conviennent. Est-il homme de grande ou de petite structure ?

Par exemple, le candidat manque de pertinence lorsqu'il parle de lui-même
- soit qu'il se connaisse mal
- soit qu'il cherche à masquer certaines faiblesses
- soit qu'il se conforme à ce qu'il croit être attendu de lui

Le recruteur repère entre autre un décalage entre ce qu'il dit et l'impression produite. L'analyse graphologique peut aider à expliquer ce décalage, la graphologie peut mettre en lumière le jeu des compensations qui va être à l'origine de tel ou tel comportement. (1)

5.3.~~Aspects de l'écriture~~

Les lettres sont constituées par :

- des traits: pleins, déliés, hampe
- les jambages, les lettres à cercle;
- les boucles ;
- les attaques ;
- les finales.

~~Trait~~ :
le parcours quel qu'il soit, accompli par la plume en un seul élan

~~Plein~~ :
n'importe quel trait descendant

~~Délié~~ :
n'importe quel trait ascendant

~~Hampe~~ :
tous les traits pleins (mouvements descendants) des lettres 1, t, b, f, jusqu'à la base de la Zone Médiane. Les traits verticaux des m et des n majuscules et minuscules sont parfois aussi considérés comme des hampes.

---

(1) | http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-Universite/aide-scolaire-Management/tests-d-analyse-et-analyse-graphologique-les-divers-tests-assessment-centers-et-l-analyse-graphologique-objectifs-utilites/21783

~~Jambages :~~
ce sont tous les traits pleins (descendants) de g, j, p, f, z à partir de la base de la Zone Médiane en allant vers le bas.

~~Lettres à cercles :~~
les lettres a, o, g, q, d.

~~Boucles :~~
tous les traits ascendants (déliés) des hampes et des jambages et également tout mouvement qui monte, croise la hampe et s'unit à elle en formant un cercle ou un nœud.

~~Partie essentielle :~~
c'est le squelette de la lettre, ce qui est indispensable à sa structure, son assise

~~Partie accessoire :~~
la ou les fioritures non nécessaire(s) à sa structure telles que rajoutes, ornementations, boucles.

~~Gramma :~~
la plus petite partie d'une lettre (par exemple, la lettre « a » contient deux grammas: le cercle de la lettre « o » l'axe tangent à ce cercle, la lettre « m » en contient trois)

~~Ligne de base ou tangente verbale :~~
ligne réelle ou fictive que l'on peut tracer sous un mot. (1)

5.4.~~Plan d'analyse graphologique~~

5.4.1 ~~Conditions~~

Une analyse graphologique sérieuse et fiable s'exécute nécessairement à partir d'un document manuscrit et signé comportant une dizaine de lignes au minimum. Les éléments d'anamnèse suivants sont indispensables : l'âge, le sexe, la formation scolaire et professionnelle ainsi que la nationalité du scripteur.

Ces quatre points servent à relativiser l'importance de certaines variables graphiques. Des tremblements, une surdimension de l'écriture peuvent s'observer dans le groupe des personnes âgées, sans qu'ils témoignent nécessairement d'un symptôme de toxicomanie ou de mégalomanie.

5.4.2 ~~Conditions optimales pour réaliser une analyse graphologique~~

Des documents de natures différentes seront également utiles afin de voir si l'écriture varie selon qu'il s'agisse d'un brouillon, d'une lettre administrative ou d'un CV. Il faudra en outre, essayer d'obtenir le plus de renseignements possibles sur l'histoire (l'anamnèse) du scripteur.

(1) | http://grapho-pro.com/introduction

La structure familiale, sa place dans la fratrie, les événements importants même subjectifs tels que l'évocation de traumatismes physiques ou psychologiques sont fortement significatifs dans la dynamique du scripteur. Afin de faciliter cette évocation,

il faut que le scripteur comprenne l'importance de sa participation dans cette relation duelle où le graphologue cherche à comprendre le pourquoi de tel ou tel mouvement graphique et son interprétation dans le cadre de l'histoire du sujet.

5.4.3 L'analyse proprement-dite

Cette approche est essentiellement intuitive, elle exige une observation globale et passive de l'écriture. La variable la plus importante à déterminer sera la relation entre la forme et le mouvement de l'écriture. Cette observation se fait par la méthode des calques, du stylet, ou mieux encore par imitation à main levée, il faudra dans ce cas tenter de percevoir au niveau des sensations du poignet : la nature du mouvement, le degré d'expansion des gestes, leurs relatives continuité et fluidité, objectivées par la dimension, la vitesse et le rapport entre curvilignité et rectilignité. Une autre variable importante sera la prise de possession de l'espace c'est-à-dire la localisation des masses graphiques sur l'entièreté de la page. (1)

5.4.4 Les limites

Les limites de la graphologie trouvent leurs fondements dans le caractère méconnu de ses mécanismes intrinsèques, dans les limites des praticiens et dans les nombreuses informations manquant au graphologue lorsqu'il analyse un document manuscrit.

On ne peut déterminer ni l'âge ni le sexe par une étude. Quant à l'agressivité et à l malhonnêteté, on ne peut dire s'il y a eu ou s'il y aura passage à l'acte... (2)(3)

5.4.1 Pas fiable ?

Elle n'a pas pu prouver son efficacité en ce qui concerne son pouvoir de mettre en évidence
les aptitudes et les compétences d'un individu. Sur la détermination de la personnalité, la graphologie s'est révélée inefficace et aucune évaluation n'a été faite de manière positive. Il en est de même pour tester la compétence professionnelle. Selon un psychologue anglais, la graphologie n'est bonne en rien. Ni études, ni enquêtes, rien n'a prouvé qu'elle a la possibilité d'obtenir des résultats positifs. Si la science n'a pu apporter des preuves valables, l'emploi de la graphologie lors d'un entretien n'est reconnu pas comme légal. Elle est considérée comme nulle et ses méthodes n'ont pas eu une approbation générale.

(1) | http://grapho-pro.com/plan-d%27analyse-graphologique/
(2) | http://grapho-net.com/introduction/
(3) | http://guibour.club.fr/bases.htm

CONCLUSION

Le rêve de tout employeur est de trouver la perle rare, la bonne personne au bon p
une personne qui adopte la culture de l'entreprise, partage ses valeurs ses procédu
méthodes, est dévoué, loyale, fait preuve d'initiative et avec laquelle on pourra dév
un sentiment d'appartenance et évidemment ayant des compétences transférables
souhaite ajouter de nouvelles habiletés afin de grandir avec l'entreprise. Pas évider
connaître tous les outils et les règles afin d'appliquer un processus stratégique au
recrutement et à la sélection du candidat.

- Quelles sont les étapes du processus de sélection qui s'appliquent au poste ?
- Comment trier les CV reçus et choisir les candidats qui seront retenus pour
  processus d'entrevue ?
- Décider quel processus d'entrevue à utiliser ; entrevues multiples ; entrevue
  groupe, etc.
- Comment effectuer la vérification des références ?

La sélection des candidats se compose de 5phases successives :

- Réception des candidatures (spontanées ou appelées) ;
- Présélection ou (tri des candidatures) ;
- Convocation des candidats retenus ;
- Sélection de 3 ou 5 candidats ;
- Décision finale d'embauche.

Selon la taille de l'entreprise, le niveau d'embauche (manœuvre ou cadre supérieu
procédure de sélection met en jeu des techniques plus ou moins sophistiquées (test
personnalité, intervention de psychologues, entretiens…..). Dans tous les cas ceper
l'objectif visé est de détecter le candidat dont le profil se rapproche le plus du prof
défini antérieurement.

Annexes

Annexe 1

EXEMPLE D'UNE GRILLE DE PRESELECTION SUR DOCUMENT

POSTE :		CANDIDAT (nom ou n°)	
		OUI	NON
Curriculum Vitae	• Critères impératifs : …… • Critères souhaitables : …… • Questions - Tel qu'il est présenté ? - Les informations ? - La situation actuelle ? - La présentation est-elle ordonnée ? - -		
	• POINTS A ELUCIDER		
Lettre de motivation	• La forme (style, vocabulaire, orthographe) est-elle correcte ? • La présentation est-elle soignée ? • Les motivations avancées sont-elles cohérentes ?		
	IMRESSION D'ENSEMBLE (favorable ou non)		
Autres remarques			

DECISION	OUI	NON	?

Annexe 2

	STRUCTURE DE LA POPULATION EN 198Y			
	POPULATION EN DEBUT D'ANNEE (en millions)	NAISSANCE D'ENFANTS VIABLES POUR 1000 prs	DECES POUR 1000P PERS (de janvier	Pourcentage en debut d'année de personnes âgées

			à decembre)	de moins de de 60ans 15ans plus	
ROYAUME UNI	56,6	13,1	11,8	19	21
FRANCE	55,2	13,9	10	21	19
ITALIE	57,1	10,1	9,5	19	19
ALLEMAGNE	61,0	9,6	11,5	15	20
ESPAGNE	38,6	12,1	7,7	23	17

Questions

1- quel pays possède le plus grand nombre de personnes de 60 ans et plus début 198Y ?

A- Royaume uni
B- France
C- Italie
D- Allemagne
E- Espagne

2- en 198Y, combien y a-t-il eu de naissances d'enfants viables en Espagne et en Italie cumulées (au millier près)

A- 104 000
B- 840 000
C- 1 044 000
D- 8 400 000
E- 10 440 000

3- en 198Y, quel fut l'effet net des taux de naissance d'enfants viables et de décès sur la
Population britannique ?

A- baisse de 66 700
B- Hausse de 84 900
C- Hausse de 752 780
D- Impossible à déterminer

~~Annexe 2~~

Un exemple de test de raisonnement verbal

Option A : si l'énoncé de la proposition vous paraît manifestement exact ou découler logiquement des informations ou des opinions contenues dans le texte, noircissez la cas A sur votre feuille de réponse

Option B : si l'énoncé de la proposition vous paraît manifestement inexact, au contraire à la logique des informations ou des opinions contenues dans le texte, noircissez la cas B dans votre feuille de réponse

Option C : si l'énoncé de la proposition ne vous paraît ni manifestement exact, ni manifestement exact par rapport à la logique des informations ou des opinions contenues dans le texte ou si vous manquez d'éléments pour conclure, noircissez la case C sur votre feuille de réponse.

Texte :

après avoir posé quelques questions au client, l'agent d'assurance lui présente deux ou trois polices d'assurance. Bien que l'agent essaye d'orienter le choix du client vers une police particulière, la décision finale est laissée au client. Une fois la décision prise, l'agent ne reprend généralement pas la discussion sur les avantages et les inconvénients des diverses options possibles.

Propositions

1- c'est l'agent qui fait le choix final concernant la police qui devait être adopté

2- on présente plus d'une police au client

3- quand le client a accepté la police, l'agent lui demande de répondre à quelques dernières questions
4- l'agent peut recommander une police plus que d'autre

~~Annexe 3 :~~

Vous trouverez ci-dessous un exemple de test de bureau comme peuvent en rencontrer les candidats à des fonctions administratives. Il s'agit de comparer les deux séries de signes (composées de chiffres et de lettres) de chaque ligne et de vérifier qu'ils sont identiques. L'exercice peut sembler tout simple, mais le temps imparti, très court, en fait une épreuve moins évidente qu'il n y paraît : généralement, on ne dispose pas de plus de deux miniutes pour vérifier une cinquantaine de paires

AB43F54	AB43F54

123BC332U	123BC323U
543U76T	543V76T
444446443444	44446443444
TR334D44	TR334D44
451D	451D
658796L	657896L
G67H453FD28T5	G67H453FD28I5
……..	

Une variante consiste à vérifier des listes de noms. Il faut cocher les lignes sur lesqueks les noms sont identiques. Exemples :

Textile du Mans SA	Textile du Mans SA
Les mines de lignères	les mines de lignières
Phillips conseil	philips conseil

Annexe 4

LE BUR

Le type de questions rencontrées est les suivantes :

Entourer les mots comportant des fautes d'orthographe : *Apercevoir - Burreau - Conte - Accompte - Allanbic* **Mettre les phrases au pluriel :** *Le journal annonça la mort du paparazzi dès le matin.* **Corriger les fautes dans un texte :** **Dire si les mots qui suivent sont féminins ou masculins :** *parabole - entonnoir - basilique - orchidée*	**La solution consiste à travailler la grammaire et l'orthographe**
Mathématique : *2 x 5 x 1,5 = ?*	

1 h 10 min. + 45 min. + 2 h 15 min. = ? *2/3 + 3/2 + 12/3 = ?* *1 litre = ? décilitres* *Quelle surface aura un carré de 1,5 cm de côté ?* *1,50F + 0,50F + 6,75F + 18,33F = ?*	
Le classement : Une liste à mettre en ordre alphabétique suivant 1, 2 , 3 ou 4 critères. *Dupont jacques, paris, voiture, 24 ans* *Dupont pierre, marseille, vélo, 31 ans* *Durant michel, macon, voiture, 24 ans* *Duval jean, martigue, vélo, 33 ans*	En effet les noms et les critères sont souvent très proches les uns des autres.
L'attention : Une liste ou un texte, où vous devrez cocher les lignes, les mots ou les lettres correspondant à un critère précis. Cela commence par des listes simples et courtes avec 1 critère, puis peut évoluer vers plusieurs listes avec plusieurs critères.	Il importe de bien lire l'énoncé et de faire très attention, car une fois encore les listes sont souvent très proches !
Le collationnement : Deux colonnes de chiffres ou de noms, (ou les deux) à comparer. Vous devez signaler soit les identiques, soit les différents. *6854239.....6854239* *8596523.....8586523* *8745962.....8745962* *7412564.....7412664*	Là vous pouvez vous en sortir en suivant des yeux la colonne de gauche et avec la pointe de votre stylo la colonne de droite. Dans ce cas, cela sert à analyser la faculté de rapidité, d'exactitude ainsi que le pouvoir de concentration dans le temps. (Dans ce cas le nombre de questions peut atteindre 300 pour lesquelles vous aurez une douzaine de minutes)
Compréhension et grammaire : Trouver l'idée générale d'un texte, parmi plusieurs choix possibles. Remettre en ordre 5 ou 6 phrases afin d'obtenir un texte cohérent.	

Annexe 5 :

Un travail opiniâtre vient à bout de tout

1- à force de travail, on finit par avoir du talent
2- le travail est la condition de la réussite
3- tout vient à point à qui sait attendre
4- quand on veut on peut
5- avec le temps, on triomphe de tous les obstacles
6- l'opiniâtre est une vertu

~~Annexe 6~~

Mise en situation professionnelle chez XEROX

Après une réunion de présentation de l'entreprise de quatre-vingt-dix minutes, 10 à 12 candidats se retrouvent pour une « simulation de vente »

Les règles de jeu : une agence doit vendre à Xerox un voyage destiné à récompenser ses meilleurs vendeurs. Chaque candidat, salarié de cette agence, doit convaincre le patron de choisir son voyage et dispose de 10 minutes pour préparer son argumentation.

Le déroulement : une personne se lance, présente son projet, expose ses arguments, une autre donne son avis sur la façon dont le débat devrait se dérouler, une autre précise qu'il vaudrait mieux commencer par s'interroger sur les besoins au lieu de parler tout de suite des produits…

La conclusion : quarante cinq minutes se sont écoulées, le patron de l'agence est heureux d'annoncer qu'il a finalement choisi un voyage. ce qui n'arrive pas toujours.

Le débriefing : l'observateur Xerox dresse le bilan de l'exercice. Il félicite les candidats sur la forme : ils se sont montrés tenace et impliqués par leur produit. Sur le fond, les arguments sont restés trop minces.

La sélection : les chargés de recrutement se retirent pour décider des candidats qu'ils recevront en entretien individuel. Critères : personnalité et arguments mis en avant pendant le débat (réflexes de vendeur ou non), CV , caractéristiques des postes à pourvoir.

~~Annexe 7~~

Exemple d'un exercice « IN BASKET »

Imaginez que vous revenez de vacances, votre boîte aux lettres déborde, ainsi que votre boîte aux lettres électronique. Vous avez peu de temps mais devez vous acquitter de ces montagnes de courrier. Vous y trouvez de la publicité, du courrier privé, des relances et d'importants rendez-vous qui en partie se chevauchent

Le test de la montagne de papier éclaire votre capacité à gérer sous pression, votre aptitude à analyser et à juger ainsi que votre capacité à prendre des décisions. C'est pourquoi le traitement systématique de chaque affaire est le point important de l'exercice. Vous devez à chaque fois indiquer si vous exécutez la tâche, la déléguer, jetez le courrier en question ou convenez d'un rendez-vous

~~Annexe 8~~

EXEMPLE DE JEUX DE ROLE

Imaginez que vous soyez directeur d'une agence locale d'un distributeur de matériel informatique et que vous ayez rendez vous avec le responsable du club de football de la ville. Alors même que vous devez réaliser des économies, celui-ci vient solliciter le renouvellement du contrat de sponsoring signé par votre prédécesseur. Pour corser l'affaire, cette personne dirige une PME dans la région, qui fait partie de vos clients et qui s'apprête à vous passer une commande immédiate une commande importante. Votre interlocuteur exige une réponse immédiate à votre demande.

COMMENT ALLEZ-VOUS VOUS COMPORTER AVEC LUI ? QUELLE VA ËTRE VOTRE REPONSE A SA DEMANDE